

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л. М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Ефективне технічне забезпечення процесу управління
підприємством в умовах трансформації національної економіки»**
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Гермес-плюс»)
(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Яцюк Марина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

**НАУКОВИЙ КЕРІВНИК К. Е. Н., ДОЦЕНТ ВЛАСЕНКО
ВАЛЕНТИН АНАТОЛІЙОВИЧ**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

РЕЦЕНЗЕНТ

**ГОЛОВНИЙ БУХГАЛТЕР ТОВ «ГЕРМЕС-
ПЛЮС»**

Степова Тетяна Павлівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	10
1.1 Сутність, роль та значення технічних засобів у процесі управління сучасним підприємством	10
1.2 Класифікаційна характеристика технічного забезпечення процесу управління підприємством	20
1.3 Підхід до формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ГЕРМЕС-ПЛЮС»	43
2.1 Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Гермес-плюс» як соціально-економічної системи	43
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Гермес-плюс»	63
2.3 Оцінка ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс»	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ГЕРМЕС-ПЛЮС»	90
3.1 Раціоналізація загальної системи управління ТОВ «Гермес-плюс» за умови впровадження прогресивних методів технічного забезпечення процесу управління	90
3.2 Удосконалення технічної підсистеми ТОВ «Гермес-плюс» за рахунок формування сучасної автоматизованої системи управління	102
3.3 Розробка та реалізація інноваційних інформаційних систем як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс»	116
ВИСНОВКИ	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	144
ДОДАТКИ	151

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах трансформації національної економіки стає об'єктивно необхідною зміна поглядів на управління розвитком господарюючої структури в нестабільному і важкопрогнозованому зовнішньому середовищі. Практика свідчить, що у сучасних умовах ефективність управління у значній мірі залежить від повного забезпечення новим обладнанням всіх структурних підрозділів підприємства. Така система технічних засобів в межах підприємства дозволить підвищити ефективність впровадження організаційно-економічних, техніко-технологічних, соціальних і екологічних заходів, і надалі сприятиме його розвитку. Сучасність та значимість технічного забезпечення системи управління підприємством полягає у тому, що даний процес пов'язаний із умінням приймати оперативні управлінські рішення з максимальною заощадливим використанням матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Разом з тим, розробка ефективного технічного забезпечення процесу управління, впровадження сучасних технічних засобів управління та новітніх інформаційних технологій в умовах швидких змін зовнішнього середовища є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного та глибокого дослідження.

Перехід України до ринкових відносин поставив перед суспільством ряд важливих завдань, одним з яких є пошук нових форм і методів управління виробництвом та реалізацією товарів. За цих умов особливого значення набуває комплексний системний підхід до розв'язання тієї чи іншої господарської проблеми. У цьому плані особливий інтерес становлять нові інформаційні технології, що ґрунтуються на використанні обчислювальної техніки, розподільної обробки інформації та економіко-математичних методів.

Побудова ефективної технічної системи на підприємстві є першочерговим завданням його керівництва на сучасному етапі розвитку суспільства. Якщо раніше брак інформації компенсувався стабільністю зовнішнього середовища, то зараз

недостатнє технічне забезпечення небезпечно повною втратою контролю над ситуацією, що у майбутньому може призвести до розвалу підприємства або, в кращому випадку, до величезних збитків. Для досягнення успіху підприємства його технічне оснащення при сучасному рівні розвитку науки і техніки повинне завжди відповідати останнім стандартам.

Отже, технічна підсистема підприємства є однією із його складових (економічної, соціальної, технологічної, організаційної підсистем), допомагає у взаємозв'язку функціональної і забезпечуючої підсистем управління.

На сучасному етапі використання засобів обчислювальної техніки притаманна така особливість: взаємодія людини і комп'ютера дає змогу створити нову інформаційну технологію управління для якої характерна людино-машинна процедура прийняття рішень. При цьому змінюються методи професійної діяльності спеціалістів, соціально-психологічні навантаження, ритм праці і в перспективі створюються умови для зміни структури економічних служб та переходу до цільового принципу управління.

Зрештою, проблема якісного та кількісного складу технічного оснащення, його постійного оновлення сучасними технічними засобами є актуальною для багатьох країн світу. У провідних західних компаніях рівень технічного забезпечення персоналу залежить від структури підприємства, складності виконуваних працівниками завдань, його фінансових потужностей. Все це впливає на швидкість донесення необхідних даних до структурних підрозділів підприємств і оперативність рішень, що ухвалюються [77, с. 182].

Неможливо уявити сучасну організацію, яка не застосовує у своїй повсякденній роботі засоби автоматизації. Комп'ютери та оргтехніка не тільки докорінно змінюють вигляд підприємств, стиль роботи, але й забезпечують велику мобільність і ефективність їх діяльності. Велика кількість усіляких компонентів комп'ютерних комплексів, що пропонуються на ринку, створює значні проблеми у їх правильному застосуванні та інтеграції. Комплекс офісного обладнання нині повинен бути орієнтованим на вирішення різноманітних завдань і підкріпленим могутньою сервісною підтримкою.

Теоретичним та практичним питанням формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємствами різних форм власності та галузевої приналежності присвячено роботи багатьох українських та іноземних науковців, серед яких слід виокремити: Балабанову Л. В., Весніна В. Р., Віханського О. С., Глухова В. В., Гончарова В. І., Дафта Р. І., Друкера П., Короткова Е. М., Мескона М. Х., Наумова А. І., Осовську Г. В., Саймона Г., Стадника В. В., Туленкова М. В., Фатхутдінова Р. А., Хміля Ф. І., Шекшню С. В. та інших [5, 6, 13, 17, 19, 23, 25, 39, 58, 64, 65, 71, 74, 84].

Разом з тим, на сьогодні в управлінській науці та практиці господарської діяльності низка питань науково-методичного та прикладного характеру залишаються недостатньо висвітленими. Наприклад, не сформовано єдиної класифікації технічних засобів управління, відчувається застарілість подання інформації науковцями щодо стану технічного забезпечення процесу управління у зв'язку з постійними змінами науково-технічного прогресу та впровадженням нових інформаційних технологій, на модернізацію обладнання та осучаснення офісних приміщень потрібні значні кошти з бюджетів підприємств, які не завжди можуть бути виділеними та освоєними.

Враховуючи вищезазначене, проведене дослідження проблеми формування технічного забезпечення процесу управління на рівні підприємства є актуальним, своєчасним та практично значущим.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективного технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» в умовах ринкових трансформацій.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

визначити сутність, роль та значення технічних засобів у процесі управління сучасним підприємством;

здійснити класифікаційну характеристику технічного забезпечення процесу управління підприємством;

розглянути підхід до формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві;

здійснити управлінську діагностику та характеристику ТОВ «Гермес-плюс» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Гермес-плюс»;

провести оцінку ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс»;

раціоналізувати загальну систему управління ТОВ «Гермес-плюс» за умови впровадження прогресивних методів технічного забезпечення процесу управління;

удосконалити технічну підсистему ТОВ «Гермес-плюс» за рахунок формування сучасної автоматизованої системи управління;

розробити та реалізувати інноваційні інформаційні системи як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс».

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є процес формування ефективного технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективного технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» в умовах ринку.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» за рахунок:

впровадження прогресивних методів технічного забезпечення процесу управління для раціоналізації загальної системи управління підприємства із виділенням сучасних мережевих технологій;

удосконалення технічної підсистеми на підприємстві шляхом формування автоматизованої системи управління, застосування інструментів електронної комерції та створення локалізованого віртуального офісу;

розробки та реалізації інноваційних інформаційних систем як інструменту створення конкурентних переваг підприємства на основі виділення інформаційної системи робочого офісу із складовими та автоматизованих робочих місць фахівців.

Найбільшу практичну цінність носять наступні розроблені нами пропозиції: рекомендована схема локальної мережі типу «зірка», що може бути впроваджена у господарській діяльності товариства; система основних напрямів підвищення управління ефективністю його діяльності; узагальнені основні чинники ресурсозбереження для підвищення конкурентоспроможності продукції; рекомендовані напрями роботи щодо формування і удосконалення асортиментної політики підприємства; локалізована інструментальна панель оцінки результативності впровадження автоматизованої системи управління підприємством (АСУП); запропонована принципова схема організації автоматизованої системи управління підприємством; напрями застосування системи електронної комерції та створення локалізованого віртуального офісу; структура і послідовність операцій торговельно-технологічного процесу електронної торгівлі; елементи та основні функції інноваційної інформаційної системи на підприємстві; запропонована інформаційна система робочого офісу «Офіс-2013» із складовими; рекомендовані варіанти можливої автоматизації обліку у відділі бухгалтерії; запропоновані автоматизовані робочі місця фахівців.

Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємством в умовах ринкових трансформацій, можуть бути використані у повсякденній діяльності апарату управління і всіх співробітників ТОВ «Гермес-плюс».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 150 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 29 таблиць, 16 рисунків, 88 джерел літератури і 8 додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми роботи, визначаються мета, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження. Перший розділ дипломної

магістерської роботи присвячений теоретико-методичним засадам формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємством в умовах трансформаційних змін. У другому розділі дипломної магістерської роботи проводиться дослідження сучасного стану та оцінка ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс». Третій розділ дипломної магістерської роботи містить основні напрями підвищення ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс». У висновках сформульовано основні результати дослідження та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Результати дослідження обговорені на XXVIII Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і вища освіта» (13 листопада 2019 р. м. Запоріжжя) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Яцюк М. В. Формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємством в умовах ринкових трансформацій. *Наука і вища освіта* : матеріали XXVIII Міжнародної наук. конф. студентів і молодих учених, 13 листопада 2019 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. – 562 с. – С.).

Далі доцільно перейти до розгляду теоретико-методичних засад формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємством в умовах трансформаційних змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

1.1 Сутність, роль та значення технічних засобів у процесі управління сучасним підприємством

Кожне підприємство функціонує і розвивається у середовищі, що швидко змінюється і здійснює значний вплив на господарські процеси, які відбуваються в межах його підсистем. Система управління, у свою чергу, складається із функціональних підсистем, взаємозв'язок і взаємодія яких дозволяють досягати цілей організації, виконувати функції управління, здійснювати координацію діяльності з метою пристосування до середовища і майбутнього розвитку.

Підприємства здійснюють свою діяльність як відкриті системи, що складаються із ряду підсистем, які забезпечують ефективний взаємозв'язок із зовнішнім середовищем: макро- і мікрооточенням. Ця взаємодія неможлива без ефективного процесу управління на самих підприємствах – своєчасного і неперервного виконання функцій менеджменту в організації, що спрямовані на її розвиток і досягнення кінцевих цілей [41, с. 476].

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних, які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва, оптової, роздрібної торгівлі та іншої діяльності.

Основними внутрішніми змінними, тобто елементами внутрішнього середовища підприємства є: цілі, структура, завдання, технологія і людські ресурси [35, с. 47]. Всі елементи внутрішнього середовища підприємства взаємопов'язані між собою і діють як єдине ціле (рис. 1.1).

Взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства постійно підтримуються за допомогою інформації.

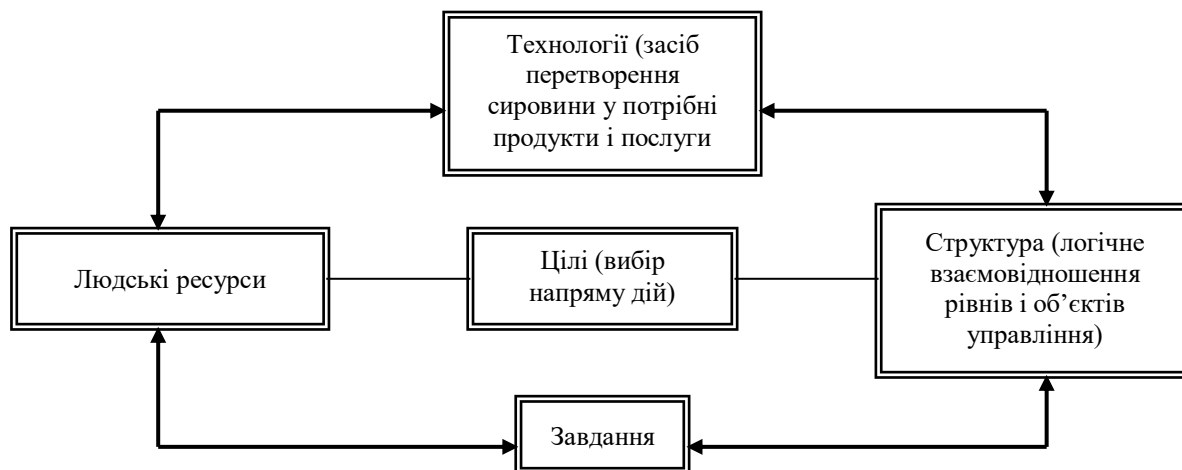


Рис. 1.1. Внутрішнє середовище організації

* Джерело: складено автором на основі [32, с. 38]

Взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства постійно підтримуються за допомогою інформації.

Шершньова З. Є. і Оборська С. В. використовують системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, вважаючи, що його доцільно трактувати як виробничий потенціал [85, с. 74-79].

Складові технічного забезпечення формують виробничий потенціал соціально-економічної системи у сукупності основних її елементів.

Особливе місце у внутрішньому середовищі підприємства займає його технологія, що є засобом перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, капіталу, інформації та інших ресурсів), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.) [53, с. 97-98]. Технологія – це система взаємопов'язаних способів опрацювання матеріалів та прийомів виготовлення продукції у виробничому процесі [38, с. 128].

Технологія змінюється під впливом розвитку науково-технічного прогресу. Так, наприклад, поява комп'ютерних технологій дозволила підприємствам торгівлі автоматизувати робочі місця керівників і спеціалістів, запровадити нові прогресивні форми торгівлі пластиковими міжнародними картками, автоматизувати облік руху товарних, фінансових та інших ресурсів.

Вплив цієї змінної на управління підприємством значною мірою визначився трьома крупними подіями в світовій технології: промисловій революції; стандартизації і механізації; застосуванні конвеєрних ліній. Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства його керівникам потрібно постійно стежити за розвитком науково-технічного прогресу і впроваджувати його досягнення у свою практичну діяльність [34, с. 85].

Особливою складовою, що пов'язує технічну підсистему підприємства з окремими технологічними процесами є інформаційні технології опрацювання інформації.

Інформаційна технологія (ІТ) – процес, що передбачає використання сукупності методів і засобів реалізації операцій збирання, реєстрації, передачі, накопичення і обробки інформації на базі програмно-апаратного забезпечення для вирішення управлінських завдань економічного об'єкту [29, с. 208].

Інформаційна технологія являє собою сукупність методів і процедур, які реалізують функції збирання, передавання, опрацювання, зберігання та доведення до користувачів інформації в організаційно-управлінських системах підприємств із використанням обраного комплексу технічних засобів [73, с. 81].

Основна мета автоматизованої інформаційної технології – отримати за рахунок переробки первинних даних інформацію нової якості, на основі якої виробляються оптимальні управлінські рішення. Це досягається шляхом інтеграції інформації, забезпечення її актуальності і несуперечливості, використання сучасних технічних засобів для впровадження і функціонування якісно нових форм інформаційної підтримки діяльності апарату управління [20, с. 135].

Інформаційна технологія допомагає справитися із суттєвим збільшенням обсягів перероблюваної інформації і веде до скорочення строків її обробки. ІТ є найбільш важливою складовою процесу використання інформаційних ресурсів у процесі управління.

Тобто, інформаційна технологія – це технологія опрацювання інформації, яка складається з сукупності технологічних елементів: збирання, накопичення,

пошуку, передавання інформації користувачам на основі сучасних технічних засобів. Це сукупність апаратних засобів автоматизації, системного та інструментального програмного забезпечення, на основі яких реалізуються вузли і підсистеми зберігання та обробки інформації [19, с. 354].

Інформаційна технологія являє собою сукупність методів і процедур, що реалізують функції збирання, передавання, опрацювання, зберігання та доведення до користувачів інформації в організаційно-управлінських системах підприємств із використанням обраного комплексу технічних засобів.

У нових умовах господарювання стрімко зростає роль інформаційної бази, яка за змістом, методами доступу до неї користувачів і можливостями обміну даними між користувачами різних рівнів управління підприємства має відповідати вимогам господарювання [54, с. 342].

Автоматизовані інформаційні системи для інформаційної технології – це основне середовище, складовими елементами якого виступають засоби і способи для перетворення даних. Інформаційна технологія являє собою процес, що складається із чітко регламентованих правил виконання операцій над інформацією, яка циркулює в інформаційній системі, і залежить від багатьох факторів, котрі можна систематизувати за відповідними класифікаційними ознаками [49, с. 287].

Застосування сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління разом із відповідно підготовленими працівниками є основою інтенсифікації роботи підприємства, нарощення його виробничого потенціалу, скорочення витрат часу на опрацювання і доведення інформації до структурних підрозділів. Разом у сукупності ці складові елементи складають технічну підсистему управління підприємством.

Взаємодію складових елементів технічної підсистеми підприємства можна пояснити так:

інформаційна технологія є основою автоматизованої обробки інформації, її збереження, обробки і передачі у системі управління;

автоматизована система управління включає базові апаратні і програмні засоби зберігання, обробки і обміну даних, а також скомплектовані на їх основі вузли зберігання, обробки результативної інформації у різних засобах взаємодії;

кваліфікований персонал є ключовою ланкою системи, яка пов'язує інформаційні технології опрацювання інформації з відповідними системами її збереження за рахунок автоматизованих систем управління [61, с. 215].

Технічна підсистема організації є однією із основних, поряд з економічною, соціальною і технологічною, її складових. Завдяки їй забезпечується технічне оснащення процесів управління і виробництва, рівнів і ланок управління, управлінського і виробничого персоналу. Ключовим елементом цієї підсистеми виступають працівники, які свідомо використовують технічне устаткування для полегшення власної роботи, економії матеріальних ресурсів. З іншого боку, технічні засоби сприяють економії живої і уречевленої праці, стабільному проходженні технологічних, управлінських і виробничих процесів, ефективності прийняття управлінських рішень [52, с. 92-93].

У підвищенні продуктивності управлінської праці, ефективності управління важливу роль відіграють технічні засоби, за допомогою яких здійснюється механізація і автоматизація управлінських робіт. Тому технічному оснащенню управлінської праці в наш час приділяється все більша увага з боку менеджерів всіх рівнів управління.

Особливо важливе значення має застосування різних технічних засобів для обробки інформації, що сприяє значному скороченню витрат ручної праці працівників апарату управління підприємств. Технічні засоби управління – це знаряддя праці, які застосовуються для здійснення управлінських робіт [40, с. 145].

Системна роль і значення технічних засобів управління полягає в тому, що завдяки їх застосуванню можна: підвищити продуктивність управлінської праці, прискорити обробку інформації, підвищити оперативність та обґрунтованість управлінських рішень, сприяти зростанню культури управлінської праці та її якості, полегшити працю управлінського персоналу, підвищити економічну та

соціальну ефективність управління, скоротити понаднормову чисельність робітників апарату управління [29, с. 166]. Технічні засоби управління, передусім електронно-обчислювальні машини, дають змогу вирішувати нові складні завдання, які практично неможливо виконати без застосування обчислювальної техніки [40, с. 134].

Як визначають окремі науковці, роль технічних засобів праці в сучасних умовах функціонування підприємства не можна недооцінювати, оскільки вони:

- 1) забезпечують механізацію та автоматизацію інформаційних процесів у процесі управління;
- 2) прискорюють документальне оформлення управлінських рішень;
- 3) заощаджують час керівників і спеціалістів апарату управління підприємства для виконання творчих робіт;
- 4) дають можливість підвищити продуктивність праці управлінського персоналу;
- 5) скорочують час обробки інформації;
- 6) підвищують ефективність, оперативність та обґрунтованість розробки і прийняття управлінських рішень;
- 7) формують і підвищують культуру управлінської праці;
- 8) дають можливість вирішувати нові складні завдання, які практично неможливо виконати без застосування обчислювальної, комп'ютерної техніки [27, с. 56].

Склад і послідовність операцій щодо вибору технічних засобів для їхнього використання на підприємстві включає в себе:

визначення видів робіт, які необхідно виконувати з використанням технічних засобів або автоматизувати;

визначення вимог, що висуваються до технічних засобів. Обґрунтування складу показників, що характеризують висунуті вимоги до технічних засобів;

формування переліку технічних засобів, що випускаються вітчизняними і закордонними фірмами, використання яких дозволить досягти цілей автоматизації розглянутих робіт на підприємстві і вирішити відповідні завдання;

визначення показників якості і функціональних можливостей технічних засобів у межах сформованого переліку;

вибір методу порівняння технічних засобів для визначення найбільш ефективного з них;

проведення порівняльного аналізу технічних засобів;

обґрунтування рекомендацій з вибору найбільш ефективних технічних засобів, що у найбільшій мірі задовольняють висунуті вимоги;

прийняття рішення про придбання обраних технічних засобів [65, с. 121].

Більш високих результатів досягають завдяки комплексному використанню технічних засобів управління. Як показують дослідження, при комплексному використанні різних технічних засобів управління керівник може зекономити близько третини свого робочого часу [49, с. 247].

Для того, щоб визначити, які технічні засоби доцільно використовувати для механізації та автоматизації управлінської праці, необхідно знати їх асортимент, призначення, техніко-технологічні можливості і форми раціонального використання. Необхідно також зважати на те, які саме із технічних засобів і для якої мети можуть використовувати співробітники і який саме перелік цих засобів необхідний підприємству у цілому, кожному підрозділу апарату управління і окремим робітникам для виконання тих чи інших видів робіт. Підвищення продуктивності і якості праці керівника можна досягти за рахунок широкого використання сучасних технічних засобів управління, особливо засобів зв'язку, за допомогою яких забезпечується організація його роботи. Керівники повинні вміти користуватися ними і наполегливо впроваджувати ці засоби у практику роботи підрозділів власного підприємства [38, с. 146].

Технічні засоби управління (або технічні засоби в управлінні) – сукупність технічних засобів, які застосовуються спеціалістами, управлінським, технічним і допоміжним персоналом підприємства і за його межами з метою опрацювання масивів інформації і прийняття ефективних управлінських рішень [42, с. 54].

Технічні засоби управління можуть застосовуватися для індивідуального і централізованого комплексного використання. Централізоване використання

технічних засобів на підприємствах може здійснюватися шляхом зосередження їх в машинописних бюро та обчислювальних центрах.

Застосування техніки повинно бути спрямовано на підвищення ефективності управління за рахунок прискорення і здешевлення обробки інформації, на економію затрат ручної праці, покращення культури і умов діяльності апарату управління. Підвищення технічної оснащеності управлінської праці повинно бути економічно обґрунтованим. Ефективним вважається такий варіант використання технічних засобів, що забезпечує зниження собівартості при найменших витратах [33, с. 68].

Крім того, використання технічних засобів покращує якість управління, в тому числі управлінських рішень, що призведе до зростання прибутковості. Ефективність впровадження технічних засобів багато в чому залежить від їх правильного вибору у відповідності до специфіки, обсягів робіт та організаційних форм їх використання [30, с. 43].

Технічні засоби у сукупності складають матеріально-технічну базу підприємства, його технічне забезпечення. З точки зору управління технічні засоби є знаряддями праці, одним із факторів виробництва, складовою основних елементів будь-якого підприємства (разом із персоналом і предметами праці) (рис. 1.2).

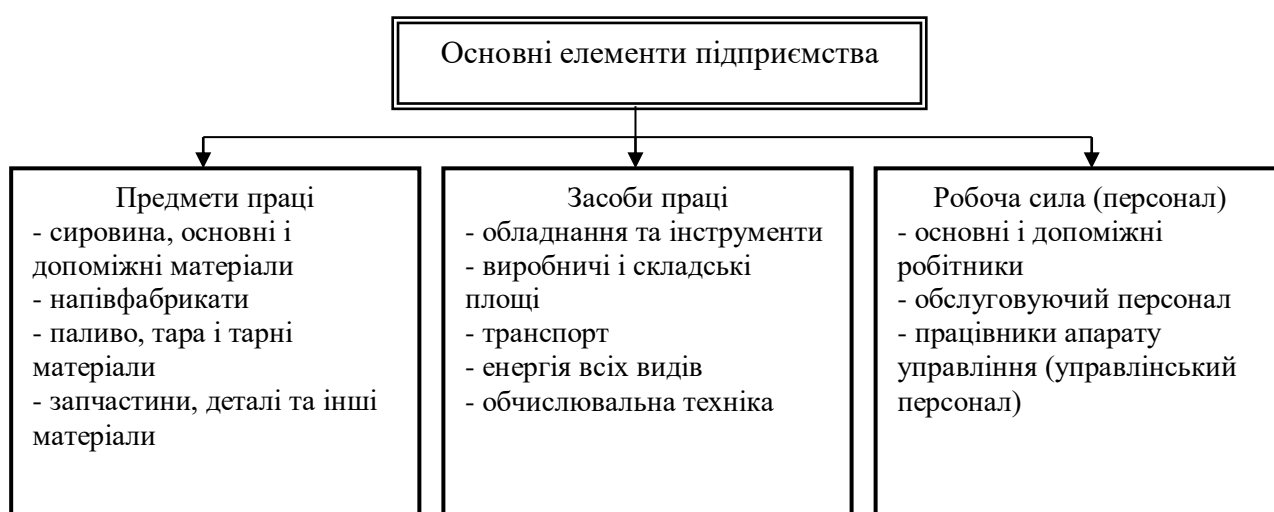


Рис. 1.2. Основні елементи підприємства

* Джерело: складено автором на основі [87, с. 16-17]

Сполучення цих елементів у просторі та часі дозволяє створити певний виробничий процес, результатом якого є виробництво матеріальних благ або надання послуг.

У бухгалтерському обліку технічні засоби відображаються у складі основних засобів підприємства чи його функціональних підрозділів. Всі технічні засоби входять до 16 груп основних засобів, які включають: автомобільний транспорт та вузли (запасні частини) до нього; меблі; побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, інше конторське (офісне) обладнання; передавальні пристрої, устаткування та приладдя до них; електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, їх програмне забезпечення, пов'язані з ним засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, телефони (у тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних товарів (предметів) [79, с. 190-191].

Комплексне використання технічних засобів у процесі управління сприяє усуненню вузьких місць, швидкому розповсюдженню вихідної інформації, оперативному зв'язку управлінського персоналу з робітниками всіх підрозділів та контрагентами зовнішнього середовища, а саме головне – сприяє раціональності і адекватності проходження бізнес-процесів на підприємстві.

Управління технічною підсистемою є складним функціональним процесом використання наявних ресурсів, що передбачає необхідність постійного дослідження з боку спеціалістів суб'єктів господарювання ринку наукових розробок у сфері механізації і автоматизації виробництва, комп'ютеризації інформаційних систем, впровадження автоматизованих потокових ліній і систем управління. У всьому світі керівники підприємств різних форм власності приділяють особливу увагу процесному підходу при дослідженні технічної складової управління і функціональних процесів, що проходять в межах структурних підрозділів. Тому можна стверджувати, що належне технічне оснащення дозволяє покращити виконання функцій управління, прискорити проходження виробничого процесу, зменшити трудомісткість виконання

операцій, підвищити оперативність прийняття рішень і, в кінцевому рахунку, допомагає досягти кінцевих цілей підприємства [74, с. 183].

Слід відзначити, що нині підприємства нашої країни переживають складні часи, коли необхідно вирішувати питання пошуку джерел фінансування, розширення обсягів виробництва і збуту власної продукції, інвентаризації діючого і реновації (заміни) обладнання, скорочення понаднормових виробничих витрат та подальшого збільшення ринкової вартості суб'єктів ринку. Досить часто ці проблеми вирішити не вдається. Основними причинами цього є те, що:

близько 80-90% основних засобів підприємств застаріли морально і фізично; вони продовжують функціонувати незважаючи на те, що давно були списані та проамортизовані, а їх інвентаризація проводиться досить рідко і не дає бажаних результатів;

нематеріальним активам в Україні приділяється недостатня увага, внаслідок чого підприємства не в змозі диверсифікувати обсяги своєї діяльності;

існує нераціональна структура витрат виробництва та обігу, що не дозволяє підприємствам маневрувати власними грошовими потоками, підвищувати швидкість обертання основних і оборотних засобів, поліпшувати процес використання фінансових ресурсів та вирішувати інші господарські проблеми [8].

Можна виділити основні вимоги, що висуваються до процесу управління технічною підсистемою організації: забезпечення всіх підрозділів цілісним комплексом технічних засобів, своєчасна заміна пошкоджених і морально зношених основних засобів, слідкування за світовими тенденціями на ринку технічного устаткування і оснащення приміщень, належне фінансування і стабільність діяльності структурних підрозділів, застосування технічних засобів у виробничому процесі за суворо цільовим призначенням, інноваційне мислення керівництва підприємства, розробка загально корпоративної стратегії розвитку підприємства в цілому і його технічної підсистеми зокрема [11, с. 203].

Тобто, процес управління технічною підсистемою являє собою безпосередній вплив суб'єкту управління на керовану підсистему за рахунок контролю основних стадій виробничого процесу з використанням сучасних

технічних засобів і персоналу, який ці засоби застосовує у своїй трудовій діяльності для ефективнішого виконання посадових обов'язків. Важливе значення у процесі функціонування технічної підсистеми підприємства має відводитися технічним засобам управління.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи здійснимо класифікаційну характеристику технічного забезпечення процесу управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

1.2 Класифікаційна характеристика технічного забезпечення процесу управління підприємством

У сучасних умовах важко уявити підприємство, керівництво якого б у своїй повсякденній діяльності не використовувало сучасних технічних засобів управління. Їх сукупність і взаємодія складають технічне забезпечення підприємства.

Технічне забезпечення (ТЗ) – це сукупність технічних засобів, що призначені для роботи системи управління, а також відповідна документація щодо налаштування, встановлення, монтажу, контролю цих технічних засобів [23, с. 183; 35, с. 129].

Технічне забезпечення управління – це сукупність усіх засобів праці, що використовуються у процесі управління [40, с. 114, 139].

На думку провідних науковців в галузі менеджменту, структура технічного забезпечення процесу управління підприємства включає [58, с. 372-373]:

1. Комплекс технічних засобів (КТЗ).
2. Документацію: загальносистемну (державні і галузеві стандарти з ТЗ); спеціалізовану (методики за всіма етапами розробки ТЗ); нормативно-довідкову (використовується при виконанні розрахунків з ТЗ).
3. Персонал, який здійснює встановлення та обслуговування ТЗ (деякі вчені не виділяють його в окрему групу).

Оснoву технічного забезпечення системи управління підприємством складає комплекс технічних засобів (КТЗ) – це сукупність взаємопов’язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, зберігання, обробки, передачі, виводу, аналізу і подання інформації, а також засобів організаційної техніки і управління ТЗ [57, с. 115].

Комплекс технічних засобів повинен забезпечувати вирішення завдань управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами із заданою точністю і вірогідністю у встановлений термін.

До технічних засобів управління належить весь арсенал засобів, які використовуються в процесі управлінської праці, – від найпростіших пристроїв до сучасної електронно-обчислювальної техніки [36, с. 187].

Класифікацію технічних засобів і технічного забезпечення управління на основі функціональної ознаки можна розглянути у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація технічних засобів і технічного забезпечення управління підприємством

Групи ТЗУ	Види ТЗУ
1. Прості присторої і знаряддя праці, що полегшують окремі операції, які виконуються вручну	канцелярське приладдя; засоби лічення; найпростіші прилади та пристрої.
2. Організаційна техніка, що забезпечує механізацію і автоматизацію технічних операцій	засоби упорядкування (складання), копіювання, тиражування (розмноження), технічного опрацювання (обробки), збереження, пошуку, транспортування документів; засоби управлінського зв’язку (засоби і системи передачі та відображення даних); засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових (розрахункових) операцій; обладнання службових приміщень.
3. Персональні комп’ютери, що застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій: розрахунків, вирішення облікових, планових, аналітичних та інших завдань	домашній комп’ютер; офісний комп’ютер; мобільний комп’ютер; ігровий комп’ютер; робоча станція.

* Джерело: складено автором на основі [43, с. 105; 48, с. 162; 63, с. 68]

Технічні засоби управління поділяють на три групи: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, обчислювальні машини [33, с. 68].

На практиці технічні засоби можна класифікувати за такими ознаками: за функціями; за рівнем управління; за масовістю і широтою використання. Останні дві класифікаційні ознаки використовуються досить рідко і носять довідковий характер для користувача технічних засобів.

Тобто, всі технічні засоби управління науковці поділяють на три групи: прості пристрої та знаряддя праці, засоби організаційної техніки та персональні комп'ютери.

Науковці приділяють особливу увагу характеристиці технічних засобів управління українськими підприємствами в сучасних умовах ринку [21, с. 175, 183; 63, с. 67-68; 30, с. 52-54].

Розглянемо основні види технічних засобів і проведемо аналіз та оцінку їх впливу на ефективність управління.

До найбільш простих технічних засобів, що використовуються в офісі, належить канцелярське приладдя, засоби лічення, а також різні прості прилади. Ці засоби потрібні для здійснення окремих операцій управлінської праці, що виконуються вручну. Повне і своєчасне забезпечення працівників апарату управління канцелярським приладдям сприяє більш продуктивному використанню їхнього робочого часу [17, с. 189].

Засоби організаційної техніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяють на такі основні групи: засоби упорядкування (складання) документів; засоби копіювання і тиражування (розмноження) документів; засоби технічного опрацювання (обробки) документів; засоби збереження, пошуку і транспортування документів; засоби управлінського зв'язку (засоби і системи передачі та відображення даних); засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових (розрахункових) операцій; обладнання для службових приміщень [13, 25, 81].

До засобів упорядкування (складання) документів належать друкарські машинки і засоби аудіо- і відеозапису.

Друкарські машинки за експлуатаційними можливостями і призначенням поділяються на канцелярські набірнопішучі і спеціальні, механічні й електричні канцелярські пишучі машини [76, с. 168].

Друкарські машинки можуть також класифікуватися і за іншими ознаками: за мобільністю – на портативні і стаціонарні (канцелярські); за джерелом струму і рушійною силою – на механічні (джерело рушійної сили – м'язова сила користувача), електромеханічні й електронні (джерело струму – електроенергія); за шрифтоносієм – на апарати з літерною корзинкою, радіальним шрифтоносієм типу «рум'янок», кульовим шрифтоносієм, матричним блоком, що друкує; за наявністю оперативної пам'яті – із наявністю оперативної пам'яті на запам'ятовування тексту обсягом 1-2 машинописні сторінки формату А4, і без неї.

Останнім часом пишучі автомати і друкарські машинки практично повсюдно замінюються персональними комп'ютерами.

Основним представником аудіотехніки в сфері управління є диктофон. Диктофон – це спеціальний тип магнітофона, що відрізняється особливо високотехнічними параметрами для запису і відтворення промови [67, с. 209].

Диктофонна техніка поділяється на портативні (із блоком струму у вигляді акумулятора або батареї елементів) і канцелярські (кабінетні) диктофони з електроживленням від мережі. Для зручності роботи технічних секретарів, референтів і друкарок диктофони обладнуються пультами управління відтворення звука у вигляді педалей для ніг або клавішного пульта, що встановлюється поруч із клавіатурою друкарської машини. Диктофони використовують для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів на зборах, нарадах, засіданнях і наступному виготовленні текстових документів. Застосування диктофонної техніки дозволяє повно і точно записувати виступи, скорочувати час, що витрачається керівниками і спеціалістами на написання документів, і зменшити вартість їхньої підготовки [47, с. 127-128].

Відеотехніка також ефективно використовується в сфері управління. Крім традиційних сфер, де використовується і аудіотехніка, відео засоби (відеокамера та пишучий відеоманітофон) можуть використовуватися для підготування

документів зорового ряду при звітах про відрядження, участь в роботі виставок, семінарів. За допомогою відеотехніки можна також підготувати навчальні фільми для проведення інструктажів персоналу, для навчання новим технологіям і прийомам роботи. За допомогою відеотехніки може здійснюватися спостереження за робочими зонами на виробництві (промислове телебачення) і в умовах обслуговування споживачів на торгових підприємствах (службове телебачення) із метою запобігання «безпам'ятності» покупців.

Засоби копіювання і тиражування (розмноження) документів (копіювально-множилна техніка) включають дві основні групи засобів – репрографічні засоби і засоби оперативної поліграфії [59, с. 127].

За допомогою репрографічних засобів здійснюється відображення оригіналу на поверхні матеріалу копії. Репрографія включає наступні копіювальні процеси: світлокопіювання, фотографування, електрографічне копіювання і термокопіювання [55, с. 432].

Оперативна поліграфія – це засоби і методи оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією. До оперативної поліграфії належать офсетний, трафаретний і гектографічний (спиртовий) засоби друку. Перший ґрунтується на переносі фарби з друкарської форми (гідрофільного паперу або спеціальної алюмінієвої фольги) спочатку на гумовий циліндр, а з нього на папір. Він дозволяє одержувати копії найвищої якості. Для цього засобу друку використовуються офсетні машини. Другий полягає в продавлюванні фарби на поверхню паперу через друкарську форму (восківку, плівку) з отворами, пробитими відповідно до елементів зображення на пишучій машині лазером. Для трафаретної преси характерна простота виконання робіт, низька вартість і гарна якість копій. Друк проводиться за допомогою ротаторів і різнографів. Третій засіб заснований на виготовленні друкарської форми з великим запасом спирторозчинної фарби і одержання з неї відтисків на папері. Друк виконується на гектографах. Їх використовують в організаціях із невеликим обсягом розмножувальних робіт, коли потрібно одержати копії не дуже високої якості для внутрішнього користування.

Найбільшого поширення одержав електрографічний спосіб тиражування документів, від назви фірми Rank Xerox, що застосувала цей спосіб, існує й інша назва цього способу – «ксерографія». Крім цієї фірми послуги на ринку копіювальної техніки надають відомі компанії Canon, Ricoh, Sharp [51, с. 83].

Серед засобів оперативної поліграфії у світі найбільш поширеним є різнограф. Фахівці стверджують, що ефективність використання різнографів очевидна вже при друкуванні тиражів від 20 копій, а при тиражах від 500 копій собівартості одного примірника знижується у 5-8 разів порівняно з копіювальним апаратом. За достатньої кількості замовлень обладнання вартістю 20-30 тис. грн. окупиться протягом двох-трьох місяців [42, с. 65].

Цифровий дуплікатор (або просто дуплікатор) – пристрій друку, що поєднує в собі риси копіювального апарату, офсетної друкарської машини і принтера. Принцип дії дуплікатора простий. Оператор кладе оригінал на переглядовий стіл (як у копіювального апарата). Після цього всі процеси відбуваються автоматично. За допомогою сканера зображення переноситься на майстра-плівку, у якій у потрібних місцях пропалюються дуже маленькі отвори – утворюється матриця (трафарет). Матриця обертається навколо друкарського барабана. Усередину барабана подається фарба. Своєю зовнішньою поверхнею барабан прокочується по чистому листі паперу. Фарба через отвори в матриці переноситься на папір, де формується зображення, подібне до оригіналу.

Якщо дуплікатор через спеціальну інтерфейсну плату під'єднати до комп'ютера, то на ньому, як і на принтері, можна друкувати тексти і зображення.

Засоби технічного опрацювання (обробки) документів призначені для механізації працемістких канцелярських робіт. До них належать фальцювальні, листопідбірні і сортувальні, різальні, скріплюючі, склеюючі, штемпельні, адресні машини і пристрої, машини для знищення (переробки) документів, нанесення захисних покриттів (ламінування) і окантовки документів [49, с. 265-266].

Фальцювальні машини застосовують в експедиціях організацій для складання (сгинання) документів (листів і т.ін.) перед вкладанням їх у конверти. Листопідбірні пристрої призначені для підбирання в пачку листів у

багатосторінковому документі. Для розподілу кореспонденції за одержувачами (виконавцями) використовують ручні сортувальні пристрої у вигляді секційних стелажів (шаф-стелажів). До різального обладнання належать конвертовідкривальні машини ручні і напівавтоматичні. Конвертосклеюючі машини застосовуються в експедиціях із великим обсягом кореспонденції. Для скріплення листів документів використовуються ручні та електромеханічні скобозшивачі (степлери). Номер і дата наносяться на документ за допомогою ручних і електричних нумераторів-дататорів (штемпелювальних пристроїв). Адресувальні машини і пристрої використовуються для механізації і автоматизації процесів нанесення постійної і обмеженої за обсягом інформації (адрес постійних кореспондентів і т.п.). За допомогою маркувальної машини на конвертах друкується штемпель (замість марки) із ціною поштового збору, найменування відправника і його адреса [73, с. 152].

Для знищення паперових документів використовуються «вогняний», «сухий» і «мокрый» засоби, які забезпечують достатній рівень таємності і невідновлюваності документів.

Засоби збереження, пошуку і транспортування документів повинні забезпечити надійність, довговічність їхнього збереження і швидкий пошук. Класифікація засобів збереження, пошуку і транспортування документів представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація засобів збереження, пошуку і транспортування документів

Класифікаційна ознака	Технічний засіб
Засоби збереження	шафи, металеві шафи, сейфи, папки-регистратори, лотки
Засоби пошуку	картотеки: настільні, стаціонарні, механізовані і немеханізовані, рейтери, шифрувальні, маркери штрихів-кодів і магнітних носіїв
Засоби транспортування	пневматичні: пневмопочта механічні: транспортери, грейфери, ліфти електромагнітні: поїзд на електромагнітній подушці

* Джерело: складено автором на основі [64, с. 283; 42, с. 95]

Службові документи, що використовуються в процесі управління, розміщують у столах, шафах, сейфах. Для збереження і підшивки виконаних документів застосовуються папки-реєстратори. Великий обсяг різноманітної інформації зберігається на спеціальних картках, виготовлених із щільного паперу або тонкого картону. Їх широко застосовують менеджери, маркетологи, товарознавці, економісти й інші спеціалісти. Для збереження карток використовують різноманітні картотеки – вертикальні, підвісного збереження, плоскі, обертаючі і механізовані. Для швидкого пошуку необхідної інформації картки в картотеках систематизують за номерами, алфавітом, темами, товарними групами, підгрупами і т.ін. Для транспортування документів використовуються візки, пневматична пошта [31, с. 216].

Серед засобів по виготовленню та зберіганню документів відносно новим є використання сучасних фотоапаратів. В управлінській діяльності також стало використовуватися і миттєве фото. Безумовний лідер у сфері миттєвої фотографії – компанія Polaroid. Отримує подальше розповсюдження фотографування за допомогою цифрової відеокамери [29, с. 286].

Засоби управлінського зв'язку представляють з себе сукупність пристроїв для передачі і прийому інформації. Їхнє використання дозволяє значно підвищити оперативність управління. Основними з них є: телефонний, телеграфний, телексивний, факсимільний, відео- і радіозв'язок.

Засоби телеграфного зв'язку призначені для передачі і прийому алфавітно-цифрової інформації і її друку на паперовій стрічці. Їх застосовують, якщо необхідно представити передану інформацію в документальній формі і в автоматизованих системах управління з виводом її на перфоленту. Телеграфні апарати (телетайпи) встановлюються на підприємствах і використовуються для передачі (прийому) по каналах зв'язку оперативної, звітної й іншої інформації вищими організаціям, постачальникам товарів і т.п. [15, с. 78].

Засоби телефонного зв'язку включають автоматичні телефонні станції (АТС), пристрої прямого оперативного зв'язку і пристрої, що підвищують ефективність використання телефонної мережі. Для передачі інформації усередині

організацій використовуються офісні АТС. Телефонний зв'язок – ефективний засіб збору інформації і управління підприємством.

Засоби прямого оперативного зв'язку включають гучномовні переговорні пристрої і комутатори оперативного зв'язку. До засобів, що призначені для підвищення ефективності використання телефонної мережі, відносяться концентратори, засоби автоматичного набору телефонних номерів (автонабір) і секретар-автомати (автовідповідачі) [13, с. 123].

Для забезпечення факсимільного зв'язку між абонентами необхідна наявність факсів-апаратів. Перевагою факсимільного зв'язку є можливість передачі малюнків, графіків, креслень і інших графічних зображень.

Радіозв'язок у сфері управління найчастіше представлений радіостанціями різноманітного типу (пересувними і стаціонарними, симплексними і дуплексними).

Різновидом радіозв'язку є пейджинговий зв'язок. Пейджери поділяються на цифрові і текстові. Новинкою пейджингового зв'язку є пейджери-бумеранги з можливістю зворотнього зв'язку [9, с. 134].

Мобільний зв'язок поєднує в собі переваги телефонного і радіо-зв'язку. Мобільний зв'язок класифікується залежно від різноманітних технічних параметрів, основним, із яких є робоча частота, на якій відбувається радіообмін.

Класичний автоматичний телефонний зв'язок (АТС) удосконалюється у даний час за рахунок переробки його на цифрову технологію. Зараз серед засобів зв'язку відзначається тенденція більш поширеного використання цифрових АТС.

Засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових (розрахункових) операцій представлені пристроями для виконання малюнків, ескізів, креслень і схем. Креслярські пристрої – циркулі, рейсшини, рейсфедери, транспортири, аерографи, інкографи, рапідोगрафи, кульмани, дошки креслярські. Вони найчастіше використовуються в проектних організаціях і в умовах повсякденної офісної діяльності використовуються вкрай рідко [20, с. 173].

У покращенні організації і умов праці робітників апарату управління важливу роль відіграє обладнання для службових приміщень. Воно включає

конторські меблі (однотумбові і двотумбові столи, стільці, шафи і т.п.) і засоби, що повинні створювати оптимальні умови для праці (кондиціонери, вентилятори, звукопоглинаючі панелі тощо) [24, с. 37-38].

Обладнання для службових приміщень, планування і оснащення засобами організаційної техніки робочих місць повинні відповідати функціям, що виконує апарат управління, технології робіт, забезпечувати мінімальну втому робітників, сприяти підвищенню ефективності управлінської праці.

Розглянемо класифікацію обладнання службових приміщень (рис. 1.3).

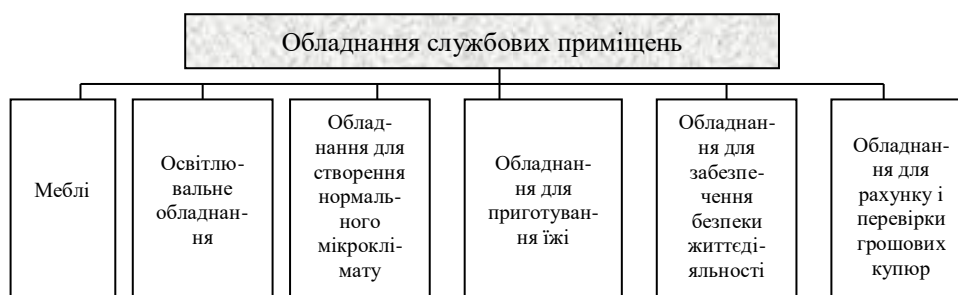


Рис. 1.3. Класифікація обладнання службових приміщень

* Джерело: складено автором на основі [44, с. 149-150]

Обладнання службових приміщень включає в себе меблі для службових приміщень:

столи: письмові для працівників, для засідань, журнальні, для машинописних робіт, сервірувальні;

шафи: для одягу, книг, папок-реєстраторів ділових паперів, зразків продукції;

стільці, крісла працівників і для відпочинку: підйомно-поворотні, вертлюжного типу;

інші види меблів: канапи, кушетки і т.ін. [76, с. 113].

Освітлювальне обладнання є частиною обладнання службових приміщень. Світильники бувають – загального, місцевого і функціонального призначення, за джерелом світла – на основі ламп накаливання і на основі ламп денного світла.

До обладнання для створення комфортного мікроклімату в службових приміщеннях належать кондиціонери, вентилятори (настільні, настінні, напольні тощо) [71, с. 237].

Обладнання для приготування їжі в умовах офісу включає в себе портативні моделі кухонного обладнання (кавоварки, млини для кави, електрочайники, мікрохвильові печі, тостери, ростери, побутові холодильники, електроплити).

Обладнання для забезпечення безпеки життєдіяльності в умовах офісу представлено охоронними і протипожежними системами, системами промислового телебачення, системами оповіщення та іншим обладнанням.

Обладнання для рахунку і перевірки істинності грошових купюр застосовується в банківських установах, фінансових підрозділах, бухгалтеріях підприємств і організацій. До цього обладнання належать лічильники купюр, монеторахувальні машини, тестери флюорестцентного світіння купюр, тестери істинності купюр, засновані на інших принципах [57, с. 131].

Третій напрям використання технічних засобів управління є застосування електронно-обчислювальних машин (персональних комп'ютерів), які сприяють максимальному підвищенню продуктивності праці робітників апарату управління підприємствами.

Комп'ютери, що застосовуються для автоматизації логічних і технічних операцій (розрахунків, вирішення облікових, планових та аналітичних завдань) представлені такими типами: домашній комп'ютер, офісний комп'ютер, мобільний комп'ютер, ігровий комп'ютер і робоча станція [13, с. 44-45].

Домашній комп'ютер, що працює поза локальною мережею – це базовий варіант ПК, що призначений для малого (домашнього) офісу, і може використовуватися як навчально-ігровий.

Офісний комп'ютер відрізняється від домашнього зниженими мультимедійними можливостями і відсутністю власних засобів виходу в глобальні мережі. Він оснащується картою для підтримки локальної мережі, великим обсягом пам'яті і, головне, просунутими засобами для зниження ТСО

(Total Cost of Ownership – загальна вартість володіння). Остання особливість включає підтримку віддаленого адміністрування і сервісу [35, с. 265].

Робоча станція перевершує за можливостями офісний і домашній ПК і призначена для вирішення завдань, що потребують інтенсивних обчислень (графічні і фінансові додатки, системи проектування, розробка програмного забезпечення і т.ін.).

Ігровий комп'ютер, незважаючи на своє несерйозне призначення, – потужна машина, що ненабагато відстає за продуктивністю від робочих станцій і випереджає їх за мультимедійними можливостями.

Мобільний комп'ютер має характеристики, подібні до ігрового, але основним його застосуванням є мобільні телефони [33, с. 62].

Реалізація комп'ютерів свідчить про зростання ролі цього технічного засобу у житті суспільства. На даний час без використання комп'ютера господарська діяльність сучасного підприємства або організації не можлива. Невід'ємним елементом ефективної експлуатації комп'ютерів є програмне забезпечення [29].

Наявність в офісі персонального комп'ютера надає можливість виходу у глобальні комп'ютерні мережі, в тому числі і через електронну пошту – E-mail, що є досить простим видом сервісу, доступним для користувачів глобальної комп'ютерної мережі Internet. Крім обміну поштовими повідомленнями користувачі мережі мають можливість доступу до широкої високоструктурованої бази даних світової системи новин і значної кількості комп'ютерних архівів.

Приведена вище класифікація технічних засобів організації умовна, тому що багато типів технічних засобів виконують комплекс функцій, що відносяться до різних класифікаційних груп [87, с. 98].

Доцільно відзначити, що сучасний менеджер здійснює свою діяльність за допомогою різного технічного устаткування: персонального комп'ютера, ксерокса, факсу, зручної електронно-записної книжки, телефону. І чим зручніше та досконаліше буде ця техніка, тим ефективнішим буде кінцевий результат праці, який включає в себе прийняття важливих стратегічних рішень, видачу розпоряджень і створення необхідних для підприємства документів.

Уміння користуватися комп'ютерними технологіями уже увійшло в сучасну культуру управління. І це є обґрунтованим, адже можливості комп'ютерних систем дозволяють заощаджувати величезні засоби, що при традиційній системі організації праці були б витрачені на забезпечення роботи відділів, що виконували рутинні функції. Так, з появою і масовим впровадженням персональних комп'ютерів та засобів комунікації почала суттєво змінюватись концепція робочого місця менеджера. Якщо раніше останнє асоціювалося з робочим столом в установі, то на даний момент «робоче місце» – це скоріше не місце роботи, а засоби, за допомогою яких вона здійснюється. До них можна віднести мобільний телефон, портативний комп'ютер з модемом і міні-принтером. По суті, саме комп'ютерний порт введення та виведення інформації є нині основним знаряддям праці [20, с. 123].

Для найбільш злагодженої роботи різних служб підприємства доцільно об'єднувати комп'ютери у локальні мережі (наприклад, Інтранет), що дозволяють здійснювати зв'язок між працівниками, які знаходяться на деякій відстані один від одного (як правило, у різних приміщеннях одного підприємства чи офісу). Однак такі мережі вимагають для своєї роботи відповідного програмного забезпечення, яке необхідне для функціонування мережі, а також врахування специфіки роботи даного підприємства. Крім того, програмне забезпечення повинне відповідати таким вимогам, як зручність доступу до необхідної інформації, простота в звертанні і захист від несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації [37, с. 108].

Таким чином, впровадження у діяльність управлінських працівників сучасного технічного забезпечення разом із комплексом технічних засобів, досягнень НТП, сучасних засобів автоматизації їхньої праці є одним із шляхів підвищення ефективності процесу управління підприємствами в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

У наступному підрозділі дипломній магістерській роботі слід перейти до розгляду підходу до формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві.

1.3 Підхід до формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві

Ефективність функціонування структурних підрозділів підприємства при його функціонуванні повинна забезпечуватися як за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу, так і за рахунок можливості використання економіко-математичних методів вирішення завдань управління на основі більш повної і точної інформації.

У зв'язку з цим, ефект застосування комплексу технічних засобів має визначатися не зниженням управлінських і експлуатаційних витрат (зокрема, скороченням працівників), а поліпшенням економічних показників роботи підприємства в цілому та окремих її підрозділах за рахунок більш раціонального управління [23, с. 492].

Комплекс технічних засобів повинен мати інформаційну, програмну і технічну сумісність із засобами, що входять до його складу; адаптивністю до умов функціонування підприємства; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Технічні засоби забезпечують механізацію та автоматизацію інформаційних процесів у сфері управління, прискорюють документальне оформлення управлінських рішень, заощаджують час керівників і спеціалістів для виконання творчих робіт. Чим більшими є обсяги інформації, яка використовується на підприємстві, тим складнішими є господарські завдання, що вирішуються, тим вищою є роль технічних засобів у сфері управління підприємством [48, с. 63].

Основна частина управлінської праці припадає на опрацювання інформації. Для ефективного управління необхідно її своєчасно збирати, опрацьовувати, передавати, всебічно аналізувати, робити численні розрахунки. Обсяги і складність роботи апарату управління підприємств і організацій постійно зростають. Багато часу спеціалісти і технічні виконавці витрачають на упорядкування листів, розпоряджень, звітів, довідок, опрацювання товаросупроводжувальних та інших численних документів.

Практично кожен управлінський працівник цілком або частково зайнятий опрацюванням інформації. До 50-70% свого часу спеціалісти апарату управління підприємств витрачають на обліково-технічні роботи. Зростають обсяги інформації, повільно підвищується продуктивність праці у сфері управління, а витрати робочого часу менеджерів, маркетологів, товарознавців, економістів і інших спеціалістів на виконання технічних робіт збільшуються. Одночасно підвищуються значимість і складність прогнозних, планових, аналітичних та інших економічних завдань управління. Щоб своєчасно і якісно їх вирішувати, необхідно широко використовувати технічні засоби управління, у тому числі комп'ютери. Використання технічних засобів дозволяє збільшити продуктивність праці працівників апарату управління, скоротити їхню чисельність, прискорити швидкість опрацювання інформації [42, с. 96-97].

Існує вузьке і широке поняття технічних засобів. Вузьке стосується використання певного приладу або апарату у конкретній ситуації, а широке – передбачає застосування всієї наявної сукупності технічних засобів.

Дослідники відзначають, що вихідними даними для вибору технічних засобів є:

- характеристики завдань, призначених для вирішення всіма підрозділами підприємства;

- характеристики технологічного процесу обробки інформації;

- технічні характеристики обладнання, що може бути використане як складова частина комплексу технічних засобів організації [40, с. 213].

Основними характеристиками завдань, що повинні враховуватися при виборі обладнання, є [70, с. 79-80]:

- носії вхідної і вихідної інформації (документи, типізовані бланки, машинні носії інформації і т.д.);

- обсяг вхідної і вихідної інформації за вказаними носіями;

- обсяги обчислювальних робіт;

- строки виконання робіт щодо вирішення завдань управління;

- форми і способи надання результатів вирішення завдань користувачам.

При виборі обладнання варто враховувати призначення і склад комплектів устаткування і його основні характеристики [26, с. 287]:

- 1) продуктивність при виконанні технологічних операцій;
- 2) надійність роботи;
- 3) сумісність роботи обладнання різних типів, у тому числі персональних комп'ютерів;
- 4) вартість устаткування;
- 5) склад і кількість обслуговуючого персоналу;
- 6) площа, необхідна для розміщення обладнання.

Матеріали аналізу технічного забезпечення підприємства, а також дані про використання технічних засобів, є вихідною базою складання завдання на проектування його технічного оснащення [54, с. 231].

При цьому, проектні рішення повинні забезпечувати:

раціональну структуру, склад, необхідну кількість і ефективний розподіл, розміщення технічних засобів у структурних підрозділах підприємства;

поліпшення загального технічного оснащення за окремими видами і напрямками робіт;

відповідність продуктивності і надійності технологічно пов'язаних засобів на рівні функціональних підсистем і в межах системи управління організації в цілому;

комплексне використання технічних засобів при реалізації підрозділами своїх функцій і окремих робіт;

економічність експлуатації засобів технічного оснащення [51, с. 73].

Найважливішим завданням проектування технічного забезпечення соціально-економічної системи є вибір технічних засобів: він визначає витрати на їхнє придбання та ефективність майбутнього функціонування підприємства і його підрозділів.

При виборі технічних засобів варто враховувати можливості їхнього використання для виконання конкретного виду робіт. У випадку забезпечення повного завантаження технічних засобів роботою даного виду доцільно вибирати

так звані однофункціональні технічні засоби, тому що їхня продуктивність, як правило, вище, ніж багатфункціональних. Однак перевагу в обґрунтованих випадках доцільно віддавати багатфункціональним технічним засобам, що забезпечують виконання декількох функцій, враховуючи при цьому можливу втрату в продуктивності обладнання [44, с. 231].

Вибір типу, моделі, марки технічних засобів, що можуть бути використані організацією, здійснюється, як правило, за класифікатором промислової продукції (з урахуванням змін), а також за допомогою різних довідників і каталогів.

Потреба в технічних засобах визначається у залежності від їх продуктивності і обсягу робіт. При розрахунку кількості технічних засобів варто враховувати форми їх використання [84, с. 318].

Розрахунок необхідної кількості технічних засобів може здійснюватися за формулою [76, с. 223]:

$$H_i = \frac{A_i}{\Pi_i \Phi_n K_n}, \quad (1.1)$$

де H_i – кількість одиниць i -го технічного засобу;

A_i – необхідний обсяг робіт, виконуваних підрозділами підприємства за допомогою i -го технічного засобу;

Π_i – планова продуктивність i -го технічного засобу;

Φ_n – плановий фонд робочого часу;

K_n – коефіцієнт нормативного використання планового фонду робочого часу (нормативна величина).

У даний час у технічному оснащенні підприємства основним напрямом удосконалення є більш широке застосування високонадійних мікропроцесорних технічних засобів. До їхнього числа відносяться технічні засоби, призначені для збору, передачі, збереження, нагромадження, обробки і видачі користувачам результативної інформації [66, с. 164].

Особливий підхід необхідний до визначення потреби підприємства у персональних комп'ютерах, якщо їхнє використання передбачається.

При розрахунку потрібної кількості персональних комп'ютерів необхідно враховувати обсяг інформації, що надходить на обробку, складність вирішуваних завдань, виходячи з кількості машинних операцій [63, с. 68].

Крім національних стандартів, при формуванні технічної бази з використанням персональних комп'ютерів як довідковий матеріал можна використати стандарти, які встановлюються провідними фірмами-виробниками персональних комп'ютерів для визначення ступеню їх сумісності з вітчизняними моделями відповідних класів.

Належне технічне забезпечення системи управління підприємства може передбачати значні капітальні вкладення і є найменш гнучкою її частиною. Тому помилки у виборі технічних засобів і комплектуванні технічної бази можуть привести до серйозних, важко поправних наслідків.

Не менш важливо з'ясувати характерні особливості формування сучасного технічного забезпечення процесу управління підприємствами [59, с. 218]:

1. Перехід до повної автоматизації процедур обробки інформації.
2. Інтеграція інформаційної, обчислювальної техніки і засобів зв'язку.
3. Застосування на робочих місцях персональної обчислювальної техніки.
4. Удосконалення техніки передачі даних і їхньої обробки із використанням діалогового режиму та мережових (сітьових) систем [88].

Зрештою, ефективне технічне забезпечення поряд із сучасними інформаційними технологіями відіграє важливу роль у процесі управління підприємствами, виступає зв'язуючою ланкою їх внутрішніх підсистем та окремих бізнес-процесів. Разом з тим, оптимальне поєднання технічних засобів із автоматизованими системами управління сприятиме прискоренню реалізації усіх етапів процесу управління підприємством.

Очевидно, що у функціонуючих системах автоматизованої обробки інформації не завжди досягається автоматизація всіх процедур перетворення даних. З урахуванням цієї обставини вони поділяються на: системи з автоматизацією всіх технологічних процедур обробки даних; системи з частковою автоматизацією технологічних процедур обробки даних [27, с. 72].

Автоматизація процедур обробки інформації виходить з наступних тенденцій, що склалися у світі:

1. Інтеграція інформаційної, обчислювальної техніки і зв'язку. На відміну від кінця 90-х років новою ознакою автоматизації стало використання міні-ЕОМ і персональних комп'ютерів, оснащених центральними банками даних, зв'язаними з терміналами на робочих місцях і виконавчих органах. Завдяки цьому з'явилася можливість підвищення ступеню інтеграції програмного та інформаційного забезпечення, переборюється ефект запізнювання при використанні систем обробки даних на центральних комп'ютерах.

2. Застосування на робочих місцях персональної обчислювальної техніки. Внаслідок впровадження персональної обчислювальної техніки в окремих сферах управління створюється можливість використовувати її для вирішення предметно- і проблемно-орієнтованих завдань. Підлягаючому вирішенню завдання повинні бути систематизовані за змістом і методично, а також підготовлені з обліком використовуваного інформаційного забезпечення.

3. Перехід до обробки даних у реальному масштабі часу. Обробка даних на центральних ЕОМ внаслідок занадто великих проміжків часу між надходженням вихідної і видачею результативної інформації приводить часом до недостатньо високого рівня актуальності одержуваної інформації, що робить її непридатною для використання при вирішенні ряду завдань управління. Тому виникла вимога наблизити в часі збір і обробку даних з урахуванням реального стану досліджуваного процесу. Значним кроком у вирішенні цієї проблеми є удосконалювання техніки передачі даних і їхньої обробки з використанням діалогового режиму, а також мережових (сітьових) систем [25, с. 166].

У залежності від організаційних форм використання обчислювальної техніки розрізняють системи автоматизованої обробки інформації, реалізовані в умовах централізованої, децентралізованої і розподіленої обробки даних [76].

Централізовані системи автоматизованої обробки інформації організовуються з використанням технічної бази обчислювального центру. При цьому централізована обробка інформації не виключає децентралізованого

застосування технічних засобів при зборі, реєстрації і передачі, накопиченні та знищенні інформації.

При децентралізованому використанні обчислювальної техніки системи автоматизованої обробки інформації створюються як автономні системи, так і системи, що пов'язані на організаційному рівні з іншими функціональними системами обробки інформації даної організації. Відмінною рисою такої автономної системи є наявність у неї власного (індивідуального) інформаційного забезпечення [65, с. 285].

У системах розподіленої обробки можлива реалізація однорівневих і дворівневих систем обробки даних. В однорівневих системах передбачається децентралізоване використання обчислювальної техніки у функціональних системах, об'єднаних між собою лініями зв'язку в локальну мережу, що забезпечує обмін інформацією між користувачами [76].

При дворівневій системі попередня обробка інформації відбувається у функціональних системах з наступною передачею результуючої інформації на наступний рівень обробки. У дворівневих системах сполучаються переваги систем децентралізованої обробки даних, у яких обчислювальна техніка наближена до місць обробки інформації, і централізованих систем, коли найбільш об'ємну роботу з вирішення функціональних завдань виконує обчислювальний центр. До їхнього числа можна віднести [11, с. 143; 67, с. 129-130]:

1) об'єднання інформації, завдяки чому база даних однієї системи стає доступною користувачам іншої системи;

2) об'єднання функцій, що забезпечує можливість використання спеціалізованих функцій, технічних засобів і програмного забезпечення однієї системи користувачами іншої системи;

3) об'єднання надійності, тобто підвищення працездатності системи в цілому за рахунок перерозподілу в часі функцій нагромадження та обробки інформації.

Підвищення продуктивності праці досягається за рахунок зменшення витрат часу на виконання рутинних операцій. Так, обмін службовою інформацією за

допомогою електронних засобів дає можливість менеджерам позбутися необхідності її друкувати, копіювати і розносити. Електронна пошта забезпечує практично миттєву доставку кореспонденції та отримання відповіді на неї.

Застосування мережевих додатків, таких, як системи управління базами даних і електронні таблиці, дозволяє співробітникам працювати спільно, не залишаючи свого робочого місця, що дає змогу прискорити та раціоналізувати ведення справ [69, с. 137].

Зниження витрат на програмне і апаратне забезпечення досягається можливістю співробітників підприємства спільно використовувати різні професійні програми та досить дороге периферійне устаткування, таке, як лазерні принтери, пристрої резервного копіювання, комунікаційне устаткування. Це дає змогу заощадити витрати на обладнання для кожного користувача [74, с. 88].

Будь-яка система автоматизованої обробки інформації повинна відповідати рядові принципів, що визначають ідеологію і порядок її створення, а також напрям ефективного використання. Основними принципами побудови, застосування та удосконалення системи автоматизованої обробки інформації на підприємстві є наступні [38, с. 230-233]:

1) принцип системного підходу до проектування – полягає в тому, що проектування системи автоматизованої обробки інформації повинне ґрунтуватися на системному аналізі як об'єкту, так і системи управління. При цьому в процесі проектування системи повинні бути визначені мета і критерії її функціонування, що дозволить провести структурузацію питань, в процесі проектування системи для забезпечення повної відповідності її функціонування в майбутньому прийнятим цілям і критеріям. Системний підхід при розробці системи автоматизованої обробки інформації дозволє ще на стадії проектування визначити функціональні зв'язки і залежності окремих завдань;

2) принцип нових завдань – полягає у забезпеченні вирішення якісно нових завдань на базі використання засобів обчислювальної техніки. На практиці цей принцип задовольняється вирішенням різноманітних завдань за допомогою різних економіко-математичних методів [35, с. 207];

3) принцип безперервного розвитку системи (принцип відкритої системи) – зводиться до того, що структура, конкретні рішення системи автоматизованої обробки інформації повинні будуватися так, щоб можна було простим способом налаштувати систему на вирішення нових завдань, що виникають вже в процесі експлуатації системи автоматизованої обробки інформації, і забезпечити можливість розширення і модернізації використовуваної технічної бази, інформаційного і математичного забезпечення системи [49, с. 281];

4) принцип єдності інформаційної бази – полягає в тому, що інформаційне забезпечення системи має містити у собі інформацію, необхідну для вирішення не якогось одного або декількох завдань, а усіх формалізованих завдань системи управління підприємством. При цьому, в інформаційному забезпеченні системи автоматизованої обробки інформації виключається невиправдане дублювання інформації, що неминуче виникає, якщо інформаційні масиви створюються для кожного завдання окремо;

5) принцип комплексності – вказує на необхідність охоплення автоматизацією як можна більшої кількості завдань управління підприємством. Не можна домогтися ефективних результатів від автоматизації управління тільки щодо вузького кола завдань, зберігши вирішення інших із них у ручному режимі;

6) принцип надійності – характеризує здатність системи вирішувати обрані завдання, зберігаючи в часі значення встановлених експлуатаційних показників у заданих межах, що відповідають необхідним режимам і умовам використання, технічного обслуговування. Основними шляхами підвищення надійності системи автоматизованої обробки інформації є: оптимізація структури системи автоматизованої обробки інформації; профілактика і якісний ремонт технічних засобів; вибір високонадійних елементів системи; систематичний контроль за ходом вирішення завдань управління; застосування організаційних заходів для підвищення відповідальності працівників всіх підрозділів підприємства за вірогідність інформації та якість управлінської діяльності [42, с. 102];

7) принцип погодженості пропускних здібностей різних ланок системи – полягає в тому, що в різних сполучених складових системи повинне

забезпечуватися узгодження швидкості обробки даних. Так, губиться зміст швидкодії персонального комп'ютера, якщо при вирішенні конкретних завдань вузьким місцем виявляється введення даних або швидкість обміну інформацією між різними пристроями комп'ютера [50, с. 272-273].

Важливим етапом автоматизації управлінської праці є створення автоматизованих робочих місць (АРМ) керівника підприємства і різних категорій спеціалістів [31, с. 214].

АРМ керівника і спеціаліста – це робоче місце, обладнане засобами, які забезпечують виконання людиною функцій, що автоматизуються, завдань управління та інших робіт у взаємодії з персональним комп'ютером. Оснащення такого АРМ має містити технічні та програмні засоби, інформаційну базу, інструктивно-методичні матеріали, які дають можливість автоматизовано обробляти інформацію за допомогою сучасних комп'ютерів [45, с. 193].

Провідні вітчизняні і закордонні підприємства при виборі технічних засобів керуються принципом «доцільність-витрати-ефективність», що передбачає застосування лише такого технічного забезпечення, що є корисним на всіх рівнях управління, у всіх структурних підрозділах. При цьому, передбачається оптимальне поєднання витрат на придбання технічних засобів, проектні роботи, їх монтаж, експлуатацію та своєчасну заміну. Основним завданням виступає ступінь досягнення цілей апаратом управління, зменшення трудомісткості виконання господарських операцій, оперативність обробки інформації і прийняття рішень.

Таким чином, формування ефективного технічного забезпечення процесу управління підприємством є основним чинником зростання конкурентних переваг будь-якого підприємства. Важливою частиною сучасної системи управління підприємством є сукупність його технічних засобів, що полегшують роботу персоналу та сприяють реалізації потенціалу трудового колективу.

Розглянувши теоретико-методичні засади формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві, у другому розділі дипломної магістерської роботи необхідно перейти до розгляду практичних аспектів вирішення даної проблеми на прикладі ТОВ «Гермес-плюс».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ГЕРМЕС-ПЛЮС»

2.1 Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Гермес-плюс» як соціально-економічної системи

Об'єктом нашого дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Гермес-плюс» (далі – ТОВ «Гермес-плюс»), що було засновано 26 червня 1996 року.

Юридична адреса підприємства: 61157, Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Селянська, буд. 20, кв. 139.

Ідентифікаційний код юридичної особи – 24338896.

ТОВ «Гермес-плюс» зареєстроване у м. Харкові як комерційне підприємство, що спеціалізується на зберіганні та оптовій торгівлі нафтопродуктами.

У ділових колах м. Харкова та східному регіоні України ТОВ «Гермес-плюс» відоме, як досвідчений та надійний оператор в галузі продаж, транспортування і зберігання нафтопродуктів.

Підприємство на сьогодні володіє значним досвідом роботи на ринку нафтопродуктів України, виявляє свою зацікавленість у взаємовигідній та плідній співпраці із компаніями, що готові відкрити своє представництво у м. Харкові.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами».

До інших видів діяльності належать:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

52.10 Складське господарство.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Підприємство здійснює свою діяльність в галузі оптової торгівлі паливом та іншими нафтопродуктами у м. Харкові, Харківській області та інших регіонах України. Відпуск нафтопродуктів здійснюється з нафтобази, що розташована за адресою: м. Харків, вул. Достоевського, буд. 18.

Згідно з організаційно-правовою формою підприємство належить до товариств з обмеженою відповідальністю. Формою власності є приватна.

Основним нормативним документом, що регламентує роботу досліджуваного підприємства, є Статут. Відповідно до нього, підприємство має самостійний баланс, поточні та будь-які інші, в тому числі валютні, рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою і символікою, кутовий та інші штампи, фірмовий знак.

Крім того, підприємство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, що пов'язані з його діяльністю, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді. Воно здійснює будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим Статутом підприємства. Майно товариства сформовано із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Загальний розмір статутного капіталу ТОВ «Гермес-плюс» становить 980 тис. грн., що було вкладено його засновником. Підприємство повністю належить його засновнику та директору Кадигробу Олександру Володимировичу.

Місією товариства є задоволення потреб споживачів у високоякісних нафтопродуктах і паливі, дотримуючись вимог екологічних стандартів якості.

Головними завданнями ТОВ «Гермес-плюс» є участь у прискореному формуванні товарного ринку, запровадження науково-технічних досягнень, сприяння більш повному задоволенню потреб споживачів у нафтопромисловій продукції, більш повне та ефективне використання сировинних і трудових

ресурсів, розширення переліку і збільшення якості наданих населенню послуг, покращення торгівлі товарами народного споживання і сфери обслуговування.

У результаті аналізу організаційної структури управління ТОВ «Гермес-плюс» (додаток А) нами було виявлено, що вона являє собою комбінацію лінійної і функціональної систем управлінських відносин. Це означає, що персонал лінійного рівня управління забезпечує безпосереднє управління діяльністю підприємства, а персонал функціонального рівня допомагає лінійним керівникам виконувати функції управління своїми підрозділами, службами та відділами. Можемо зробити висновок, що основним принципом лінійно-функціональної організаційної структури управління досліджуваного підприємства є розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття управлінських рішень по вертикалі.

Роботою підприємства керує директор, який одночасно є його засновником. Директору безпосередньо підпорядковані технічний директор (головний інженер), фінансовий директор (головний бухгалтер), начальник відділу кадрів та офіс-менеджер. На другому рівні управління технічному директору (головному інженеру) підпорядковані відділ головного технолога, головний енергетик, головний механік, ділянка капітального ремонту свердловин, автопарк та нафтобаза. У безпосередньому підпорядкуванні фінансового директора (головного бухгалтера) знаходяться бухгалтер, економіст і касир. Начальник відділу кадрів керує роботою інспектора з кадрової роботи та юрисконсульта. На нижчому рівні управління знаходяться працівники відділу головного технолога (програміст, оператор АСУ і диспетчер) та бурові майстри.

Слід зауважити, що така організаційна структура управління ТОВ «Гермес-плюс» на сучасному етапі є оптимальною, оскільки задовольняє інтереси трудового колективу в цілому та його засновнику зокрема.

Далі доцільно проаналізувати стан соціальної підсистеми підприємства, основною складовою якої є наймані працівники, тобто персонал. Персонал є головним чинником у роботі будь-якої системи управління. Для кількісного та якісного аналізу елементів системи управління на ТОВ «Гермес-плюс» необхідно

провести розрахунки динаміки персоналу у відповідних таблицях.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна стверджувати, що у 2017 році порівняно з 2016 роком кількість виробничого персоналу збільшилася на 3 особи, а у 2018 році чисельність робітників скоротилася на 2 особи порівняно з 2017 роком. Як і у складі виробничого персоналу, чисельність управлінців у 2017 році відносно значення 2016 року зросла на 2 особи, а у 2018 році зменшилася також на 2 особи. Виходячи із проаналізованих даних, ми можемо простежити скорочення загальної чисельності персоналу підприємства у 2018 році на 4 особи порівняно з 2017 роком (на 2 управлінці і 2 робочих відповідно). Тобто, на досліджуваному підприємстві не спостерігається стабільність складу трудового колективу, чисельність персоналу постійно змінюється.

У табл. 2.2 здійснимо аналіз динаміки чисельності окремих категорій персоналу ТОВ «Гермес-плюс».

Виходячи із даних показників табл. 2.2, можна сказати, що середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2017 році зросла на 3 особи, з них – всі співробітники основного складу. Крім цього, кількість працюючих за договорами цивільно-правового характеру збільшилася на 2 особи, що склало 40% на загальному фоні із 7 осіб. Проте, у 2018 році середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 4 особи: із них на 2 особи порівняно з 2017 роком стало менше працівників основного складу та на 2 особи скоротилася чисельність працюючих за договорами цивільно-правового характеру, що можна вважати негативним явищем для ТОВ «Гермес-плюс».

У табл. 2.3 здійснимо загальну характеристику вікової структури персоналу підприємства.

З даних табл. 2.3 видно, що за віковою структурою персоналу на ТОВ «Гермес-плюс» найбільшу питому вагу становили працівники віком від 29 до 50 років.

Так, у 2018 році частка цієї категорії працівників становила 68,6%, що більше рівня 2016 року на 2,6%, але менше на 0,5% відносно показника 2017 року. Це свідчить про те, що на підприємстві знайшли непогане поєднання енергії

молодості та досвіду зрілості. З іншого боку, немає тенденції до омолодження складу працівників. Також намітилася тенденція до зниження частки працівників передпенсійного та пенсійного віку, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу підприємства. Всі ці зміни характерні для підприємств, що знаходяться на стадії зрілості, коли уже сформовано постійний склад трудового колективу та вносяться незначні зміни у його структуру.

Розглядаючи динаміку вікової структури управлінського персоналу, слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду переважають люди віком від 29 до 40 років, частка яких у загальній чисельності працівників у 2018 році склала 40,1%, а це більше рівня 2016 року на 0,1% та на 1,1% менше показника 2017 року, що гарантує стабільність роботи підприємства. У складі виробничого персоналу переважають також працівники вікової категорії 29-40 років, частка якої у 2018 році склала 44,4%, але вона скоротилася на 0,3% порівняно з 2017 роком. Найменшу питому вагу займають працівники передпенсійного та пенсійного віку, частка яких у 2018 році становила 5,6% відповідно.

Далі необхідно проаналізувати освітню структуру персоналу підприємства (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 показують, що на підприємстві в управлінському складі переважають освічені люди, які отримали повну вищу освіту. У складі виробничого персоналу рівномірно присутні люди, як із повною вищою освітою, так і з середньою професійною підготовкою, а також присутні працівники із базовою вищою освітою. Ми бачимо, що керівництво підприємства прагне залучати освічених і кваліфікованих співробітників.

Проведений аналіз засвідчив, що виробничий персонал підприємства має повну вищу освіту (частка цієї категорії працівників склала у 2018 році 29,4% проти 26,0% у 2016 році, тобто зросла на 3,4%), а базову вищу освіту у 2018 році мало 13,7% робітників, що менше рівня 2016 року на 2,3%, але більше на 1,0% від показника 2017 року. Спеціальну професійну підготовку (ПТУ) мало у 2017-2018 роках 25,5% виробничого персоналу, що менше рівня 2016 року на 0,5%. Середню освіту протягом досліджуваного періоду мав тільки 1 працівник

підприємства. Повну вищу освіту мало на кінець 2018 року 19,6% управлінського персоналу, що більше рівня 2016 року на 1,6% та на 0,4% менше показника 2017 року. Крім того, базову вищу освіту у 2018 році мало 3,9% управлінського персоналу, що менше від рівня 2016 року на 4,1% та на 0,3% більше показника 2017 року. Спеціальну професійну підготовку у 2018 році мало 5,9% управлінського персоналу, що перевищує показник 2016 року на 1,9% та на 1,4% менше від рівня 2017 року.

Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління ТОВ «Гермес-плюс» у 2018 році склав 77,1%, що на 3,1% більше, ніж у 2016 році, та на 0,8% перевищує показник 2017 року.

Продовжуючи наше дослідження, проведемо аналіз структури персоналу підприємства за стажом роботи (табл. 2.5).

Аналіз даних табл. 2.5 показує, що на підприємстві персонал має невеликий стаж роботи або взагалі його не має. У 2018 році на ТОВ «Гермес-плюс» найбільшу частку займали працівники зі стажом роботи 1-3 роки – 45,1%. Досить значну частку у 2018 році займали працівники зі стажом роботи на підприємстві 3-5 років – 31,4% та 5-10 років – 13,7%. Працівників зі значним стажом роботи від 10 до 20 років та понад 20 років на підприємстві немає. Незначну частку займали працівники зі стажом роботи менше 1 року – 9,8%.

У динаміці найбільші скорочення спостерігалися за працівниками зі стажом роботи від 3 до 5 років, питома вага яких зменшилася у 2018 році порівняно з 2016 роком на 4,6%, а відносно рівня 2017 року – зросла на 2,3%. Значно скоротилася частка працівників зі стажом роботи менше 1 року – на 3,0% порівняно з 2017 роком, проте на 1,8% перевищує показник 2016 року. Найбільше зростання спостерігається серед працівників зі стажом роботи 1-3 роки, питома вага яких у 2018 році зросла на 3,1% відносно рівня 2016 року та на 1,5% порівняно із показником 2017 року. Питома вага працівників віком від 5 до 10 років скоротилася у 2018 році на 0,3% порівняно з 2016 роком і на 0,8% відносно рівня 2017 року. Такі зміни свідчать про поступове скорочення загальної чисельності працівників підприємства. Можна припустити, що кадрова політика

підприємства спрямована на виховання власних співробітників, їх навчання та підготовку.

Крім того, ми можемо проаналізувати і якісний склад персоналу ТОВ «Гермес-плюс». Даний аналіз передбачає визначення чисельності працівників із вищою освітою, якісного рівня розташування працівників за посадами, ступеню використання фахівців з вищою освітою та ін. Показник якості розташування працівників за посадами розраховується як частка від ділення кількості фахівців із вищою освітою, які займають керівні та інженерно-технічні посади, на загальну кількість посад, що вимагають заміщення фахівцями.

Наступним етапом нашого дослідження є характеристика виробничого персоналу підприємства за групами робітників за рівнем кваліфікації (табл. 2.6).

Якщо розглядати виробничий персонал підприємства за рівнем кваліфікації, то всі робітники ТОВ «Гермес-плюс» поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю види робіт і мають не однаковий рівень професійної підготовки.

З табл. 2.6 видно, що більшу частину виробничого персоналу становить висококваліфікований персонал (52,4% у 2018 році). Кваліфікованих працівників на підприємстві у 2018 році працювало 25,0%, а малокваліфікованих – 19,3%. Частка некваліфікованих працівників підприємства залишалася протягом досліджуваного періоду майже незмінною (зокрема 3,3% у 2018 році).

Слід зауважити, що відповідність підготовки персоналу до роботи призводить до якісного виконання поставлених завдань і збільшення рівня продуктивності праці.

Здійснимо аналіз персоналу ТОВ «Гермес-плюс» за статевою ознакою (табл. 2.7).

Виходячи з даних табл. 2.7, на підприємстві спостерігається незначне переважання чоловічого контингенту співробітників. Так, у 2016 році загальна кількість чоловіків становила 27 осіб, а жінок – 23 особи. У 2017 році відбулося

збільшення чисельності співробітників на 4 чоловіки та 1 жінку. Разом з тим, протягом 2018 року було звільнено 2 чоловіків та 2 жінки.

В цілому, у складі управлінського персоналу підприємства зміни відбулися не істотні (кількість чоловіків і жінок у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилася на 1 людину відповідно за кожною категорією). У складі виробничого персоналу чисельність чоловіків у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилася на 3 особи, а жінок – залишилася незмінною. Протягом 2018 року чисельність чоловіків і жінок виробничого персоналу порівняно з 2017 роком зменшилася на 1 особу відповідно.

Проаналізуємо більш детально динаміку управлінського персоналу ТОВ «Гермес-плюс» за статтю працюючих на підставі даних табл. 2.8.

Як показує аналіз табл. 2.8, у структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, що пояснюється галузевою специфікою його роботи. Так, у 2016 і 2018 роках на підприємстві працювало по 8 осіб управлінського складу відповідно, а у 2017 році – 9 осіб. Чисельність чоловіків керівників, так само як і жінок, протягом аналізованого періоду залишилася незмінною – по 2 особи відповідно. Чисельність чоловіків-спеціалістів була також постійною – по 4 особи на протязі 2016-2018 років. Серед категорії «технічні працівники» чисельність чоловіків у 2016 і 2018 роках становила по 2 особи, а у 2017 році – 3 особи. У свою чергу, чисельність жінок-спеціалістів у 2017 році становила 5 осіб, тоді як у 2016 і 2018 роках – по 4 особи відповідно. Категорію «технічні працівники» серед жіночого контингенту протягом 2016-2018 років представляла лише 1 жінка, яка працювала на посаді офіс-менеджера. Разом з тим, загальна чисельність управлінського персоналу ТОВ «Гермес-плюс» у 2018 році порівняно з 2017 роком скоротилася на 2 особи.

Здійснимо аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу на підприємстві (табл. 2.9).

З аналізу даних табл. 2.9 випливає, що на підприємстві спостерігається у 2018 році значна плинність персоналу і досить велика втрата годин протягом робочого року, що обумовлено лікарняними листами, відгулами співробітників. Так, у 2016 році лише 2 співробітника підприємства звільнилося за власним

бажанням. Протягом 2017 року трудовий колектив залишив лише 1 співробітник підприємства, тоді як у 2018 році таких працівників вже було 6 осіб (4 із них звільнилося за власним бажанням, а 2 – за причини скорочення штату).

Разом з тим, має викликати особливу стурбованість вищого керівництва ТОВ «Гермес-плюс» зменшення кількості відпрацьованих і збільшення кількості невідпрацьованих годин робочого часу у 2017 році порівняно з 2016 роком, що свідчило про наявність простоїв на підприємстві. У 2018 році порівняно із 2017 роком питома вага відпрацьованих годин зросла на 0,6%, а невідпрацьованих годин – навпаки зменшилася на 0,6%, що є позитивною тенденцією. Загальний фонд робочого часу на підприємстві поступово збільшується: у 2016 році – 42908 люд./год., у 2017 році – 44722 люд./год., а у 2018 році – 45125 люд./год.

У табл. 2.10 відобразимо результати аналізу відносних показників руху персоналу на підприємстві.

Проведений аналіз даних табл. 2.10 свідчить про те, що на підприємстві спостерігається значний рівень плинності кадрів і вибуття персоналу, оскільки їх відповідні коефіцієнти у 2018 році перевищили свої нормативні значення (3-5%). Однак, разом з тим, на підприємстві протягом 2017-2018 років відбулося деяке оновлення кадрового складу співробітників.

У 2017 р значення коефіцієнту поновлення персоналу дещо збільшилося (на 2,9% порівняно з 2016 р.), а коефіцієнтів вибуття персоналу і плинності кадрів – зменшилося на 1,8% і 2,2% відповідно. У 2018 році коефіцієнт поновлення персоналу у ТОВ «Гермес-плюс» зменшився на 7,0% відносно рівня 2017 року, що є негативним явищем. Крім того, значення коефіцієнтів вибуття персоналу і плинності кадрів зросло на 8,9 і 6,0% відповідно. Коефіцієнт абсентеїзму показує, що невихід на роботу із непередбачених обставин є досить великим. У 2018 році знизився показник абсентеїзму, але мало (на 0,6% порівняно з 2017 роком). Показник внутрішньої мобільності персоналу показує, що у кар'єрному зростанні співробітників підприємства відбуваються дуже повільні зміни. Так, у 2018 році свою посаду змінило лише 2,0% працівників підприємства, що менше аналогічного показника 2017 року на 1,6%.

Керівництво ТОВ «Гермес-плюс», як і будь-якого іншого підприємства, зацікавлене у тому, щоб професійно-кваліфікаційний рівень працівників відповідав цілям його стратегічної і поточної діяльності. Визначення його розпочинається із формування вимог до осіб, які бажають працювати на робочих місцях, що існують на підприємстві.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз штатної структури персоналу підприємства. З цією метою проведемо аналіз динаміки показників середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Гермес-плюс» (табл. 2.11).

Аналіз даних табл. 2.11 засвідчив, що у 2018 році рівень середньої заробітної плати по підприємству в цілому склав 4200 грн./міс., що на 500 грн./міс. більше показника 2016 року і на 300 грн./міс. перевищує значення 2017 року. Середня заробітна плата управлінського персоналу у 2018 році склала 4600 грн./міс., що на 600 грн./міс. більше показника 2016 року і на 400 грн./міс. перевищує значення 2016 року.

Значно меншою є середня заробітна плата виробничого персоналу, яка у 2018 році досягла рівня 3800 грн./міс., що менше 2016 року на 400 грн./міс., але перевищує на 200 грн./міс. показник 2017 року. Проте, незважаючи на загальне зростання середньої заробітної плати на ТОВ «Гермес-плюс» в цілому та для кожної категорії окремо, рівень середньої заробітної плати ледь досягає встановленого показника мінімальної заробітної плати по країні в цілому, що пояснює причини значної плинності персоналу та нестабільності кадрового складу підприємства.

Завершити аналіз персоналу ТОВ «Гермес-плюс» необхідно розглядом структури та складу фонду заробітної плати (табл. 2.12).

На основі аналізу даних табл. 2.12 робимо висновок, що загальний фонд заробітної плати у ТОВ «Гермес-плюс» складається із фондів основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Так, питома вага фонду основної заробітної плати у 2018 році склала 67,7%, що більше рівня 2016 року на 19,5% та на 7,6% перевищує показник 2017 року. У свою чергу, питома вага фонду додаткової заробітної плати у 2018 році становила

15,3%, що менше рівня 2016 року на 13,1% та на 4,8% скоротилася відносно показника 2017 року.

У складі фонду додаткової заробітної плати питома вага надбавок та доплат до тарифних ставок і відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством, склала 14,0% у 2018 році, що менше на 10,5% аналогічного показника 2016 року та на 4,2% скоротилася порівняно із показником 2017 року.

Негативним явищем для персоналу підприємства є щорічне скорочення загального розміру та питомої ваги премій за виробничі результати, частка яких у 2018 році становила 1,3%, що менше показників 2016 і 2017 років на 2,6 і 0,6% відповідно. Слід також відзначити скорочення на підприємстві інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Так, їх питома вага у 2018 році склала 17,0%, що менше рівня 2016 року на 6,4% та на 2,8% скоротилася відносно значення 2017 року.

Загалом можна відзначити повільне зростання загального фонду заробітної плати у ТОВ «Гермес-плюс» з 3530,0 тис. грн. у 2016 році до 3742,6 тис. грн. у 2018 році. Це пояснюється загальним зростанням мінімальної та середньої заробітної плати в Україні та скороченням середньооблікової чисельності персоналу підприємства у 2018 році.

Таким чином, проведений аналіз ТОВ «Гермес-плюс» засвідчив, що підприємство на сучасному етапі його розвитку є відкритою системою та відчуває значний вплив з боку чинників зовнішнього середовища. На підприємстві сформувалася стабільна структура трудового колективу. Встановлено, що організаційна структура управління підприємства належить до лінійно-функціонального типу. У 2018 році на підприємстві працювала 51 особа (22 жінки та 29 чоловіків). Значною проблемою для досліджуваного підприємства є значний рівень плинності персоналу, причиною чого є незадовільний рівень оплати праці та загальний кризовий стан нафтогазового сектору національної економіки. На підприємстві переважає персонал середньої вікової категорії (29-40 років), а за стажем роботи найбільшу частку займають працівники, які відпрацювали 1-3 роки

(45,1% у 2018 році). Позитивним явищем є те, що переважна більшість працівників має повну, базову вищу освіту та спеціальну професійну підготовку.

2.3 Оцінка ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс»

Розпочинаючи аналіз системи технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс», потрібно вказати джерела отримання даних працівниками. Керівники отримують дані про роботу підприємства з таких джерел:

- на регулярних особистих зустрічах з підлеглими;
- на особистих зустрічах з керівниками;
- на зустрічах з партнерами та замовниками;
- по телефону від колег, партнерів, клієнтів;
- із засобів масової інформації.

У всіх структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» використовуються різноманітні технічні засоби, від найпростіших пристроїв (канцелярського приладдя), організаційної техніки та персональних комп'ютерів. Проте, варто наголосити, що рівень їх новизни і швидкість оновлення згідно зі світовими стандартами залишаються невисокими. Ще й досі працівники товариства використовують звичайні текстові редактори MS Word для автоматичного набору текстових даних, не бажаючи витратити значних коштів на комп'ютеризацію.

Апарат управління підприємства має у своєму розпорядженні чотири комп'ютери в управлінні та по одному комп'ютеру в деяких підрозділах (взагалі 8 одиниць). Ці машини були придбані ще у 2006 році і на сьогоднішній день вони звичайно морально застаріли. Комп'ютери мають такі основні характеристики: робочу частоту 166 МГц, оперативну пам'ять 16 МБт, постійну пам'ять 1,3 ГБт. Це звичайно вчорашній день в інформаційних технологіях. В останні роки на модернізацію комп'ютерного забезпечення виділялось не дуже багато коштів: 7300 грн. в 2017 році та 6200 грн. в 2018 році.

Як згадано вище, в 2006 році була закуплена нова техніка: три принтери (всі струйні). Щоправда, ксерокс з'явився на підприємстві у 2000 році і в 2004 році було прийнято рішення про його заміну шляхом купівлі модернізованого його варіанту, з більш потужними та продуктивними швидкісними властивостями. Це викликано тим, що як і в інших організаціях ксерокс отримує велике навантаження: на ньому завжди друкують документи, різні папірці, звіти, накладні та багато іншого. Так, що поряд з новим ксероксом стоїть старіший, який використовується такими самими темпами.

Основну частину витрат на комп'ютерну техніку становлять витрати на картриджі до принтерів та ксероксів. Таким питанням, як закупівля сканера для досліджуваного товариства приділяється недостатня увага, нею майже ніхто не займався, бо таке завдання як набір великої кількості друкованих документів перед операторами не стоїть.

Бухгалтерія ведеться у підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» на комп'ютерах, серед спеціалізованих комп'ютерних програм застосовується «1С: Підприємство 8.2». Основним завданням комп'ютера є набір та друкування документів, і взагалі підтримка навиків та вмінь персоналу, який працює на машинах, не піднімаються вище «натискання клавіш одним пальцем». Якщо станеться якась неполадка, навіть дрібна, викликається програміст зі спеціалізованого закладу – фірми, де була закуплена техніка, що призведе до необхідності понесення додаткових витрат.

Забезпечення підприємства традиційним обладнанням (електронними друкарськими машинками, телефонами, в тому числі і стільниковими і т.д.) є досить добрим, на це періодично виділяються невеликі кошти.

У якусь єдину локальну мережу комп'ютери, що розміщені в функціональних підрозділах, з центральними не об'єднані. Також мало застосовуються на підприємстві внутрішні локальні мережі, а за Інтернет-послуги витрачаються значні фінансові ресурси..

У ТОВ «Гермес-плюс» використовуються всі види зберігання інформації: на паперових та магнітних носіях. Більшість інформації зазвичай зберігається на

паперових носіях, що викликано його дешевизною, особливо якщо порівнювати із магнітними носіями. На магнітних носіях зберігають в основному оперативну інформацію, яка часто використовується.

Для забезпечення постійного зв'язку між керівниками підприємства використовується також і такі засоби зв'язку, як рації. Це допомагає оперативно доводити зміни у наказах до виконавців, завжди швидко зв'язатися з потрібною людиною. Люди користуються власними мобільними телефонами, але не на умовах корпоративних клієнтів.

На підприємстві кожного дня проводиться нарада головних спеціалістів, де обговорюються оперативні питання. На цих нарадах розглядаються питання, які необхідно вирішити завтра, та віддаються накази керівникам відповідних підрозділів, а вже керівники підрозділів доводять інформацію до конкретних виконавців. Така нарада є головним джерелом інформації для керівного складу. Також періодично збираються Загальні збори учасників, де вирішуються стратегічні і тактичні завдання. Стратегічні плани розвитку ТОВ «Гермес-плюс» обговорюються на щорічних Загальних зборах учасників, інформація з яких використовується директором підприємства на протязі року.

Керівники середнього рівня підприємства часто вимушені виконувати рутинну роботу щодо переробки та підготовки документів, довідок, звітів, тобто не існує централізованої системи доставки та обробки документів.

Якщо аналізувати технічне забезпечення системи управління персоналом за функціональними групами технічних засобів, то можна зробити такі висновки: технічними засобами першої групи товариство забезпечене досить добре, але стан із засобами другої та особливо четвертої групи бажає кращого. Як говорилося вище, деякими засобами підприємство володіє, але їх недостатньо для ефективної роботи усіх структурних підрозділів.

Засоби аудіо- та відеотехніки у ТОВ «Гермес-плюс» не використовувалися взагалі, бо в цьому керівники структурних підрозділів не бачили потреби, хоча така техніка могла б значно підвищити ефективність навчальної роботи серед персоналу завдяки наглядній демонстрації навчальних посібників, фільмів та ін.

Нажаль, рівень забезпеченості технічними засобами структурних підрозділів ТОВ «Гермес-плюс» не можна вважати повним і відповідним вимогам часу. І якщо із забезпеченістю її найпростішими засобами і знаряддями праці фактично проблем не виникає, то, наприклад, сучасних засобів організаційної техніки, не говорячи про персональні комп'ютери для кожного відповідального фахівця, явно не вистачає.

Як показало дослідження, серед засобів складання документів у структурних підрозділах підприємства застосовуються персональні комп'ютери. Серед засобів диктофонної техніки застосовуються моделі типу «Ніда» і «Гарсас», призначені для запису розпоряджень, наказів, виступів на зборах, нарадах, засіданнях і наступного друкування у вигляді текстових документів.

Серед засобів копіювання і розповсюдження документів, що представлені у ТОВ «Гермес-плюс», найбільш розповсюдженими є високошвидкісні апарати різних модифікацій типу «Ксерокс», проте їх явно не вистачає у структурних підрозділах. Використовуються також настільні термокопіювальні апарати типу «Тека» різних модифікацій та конторські офсетні машини типу «ПОЛ-12-1».

Засоби обробки документів у структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» представлені:

- фальцювальними машинами типу МКПФ;

- сортувальними пристроями у виді секційних стелажів (кафів-стелажів), що мають підписи-адреси;

- конвертовідкривальними машинами ручними (типу «Момент») і напівавтоматичними (типу KBM);

- ручними та електромеханічними скобозшивачами (типу «Імпульс»);

- ручними і електричними нумераторами (штемпелювальними пристроями типу АНД-2;

- адресувальними машинами і приладами типу «Гама-1000М» для нанесення постійної і обмеженої за доступом інформації;

- маркувальними машинами для нанесення штемпеля типу ММ-2;

машинами для знищення документації типу МП-25, що нарізають папір на вузькі полоси (0,8-1,2 мм).

Засоби збереження, пошуку і транспортування документів між структурними підрозділами ТОВ «Гермес-плюс» представлені столами, шафами, сейфами, архівами, папками-реєстраторами, картками, картотеками, теліжками.

Засоби управлінського зв'язку поділяються на телеграфні і телефонні. У підрозділах товариства застосовуються телеграфні апарати (телетайпи) типу РТА різних модифікацій і класів. Вони призначені для передачі (прийому) розпоряджень, наказів та іншої нормативної і звітної інформації від директора та його заступників. Засоби телефонного зв'язку включають автоматичні телефонні станції (типу УАТСК-50/200 ємністю від 50 до 200 номерів, призначені для передачі інформації по каналам зв'язку між підрозділами), засоби прямого оперативного зв'язку (гучномовні переговорні пристрої типу «Гарсас», «ПГУ-15М» і комутатори оперативного зв'язку на оптових базах і в торгових центрах типу КД і КДЕ різних модифікацій). Не у повному обсязі застосовуються засоби, що призначені для підвищення ефективності використання телефонної мережі (концентратори, засоби автоматичного набору телефонного номера (автонабір), майже не знаходять практичного втілення секретар-автомати (автовідповідачі).

Але у сучасних умовах працівники товариства використовують персональні мобільні телефони для зв'язку із потенційними клієнтами, що мають вихід у мережу Інтернет, та підключають бажаних працівників до групи у Вайбері.

Важливу роль відіграють засоби управлінського зв'язку. У підсистемах ТОВ «Гермес-плюс» ще й досі існують станції диспетчерського зв'язку типу СДС-М-50/100, комутатори оперативного зв'язку типу КОС-22, електронні телефонні апарати типу «Елетайп»), телетайп, радіостанції та інші засоби передачі інформації різного змісту і призначення.

Аналізуючи сучасний стан технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» було з'ясовано, що:

- 1) у практичній діяльності товариства використовуються застарілі технічні засоби управління;

2) керівництво виділяє (проте недостатньо) грошові кошти для масової комп'ютеризації функціональних підрозділів підприємства;

3) велика частина обладнання, що вже було проамортизоване, залишається на балансі і залежується на складах;

4) працівники важко сприймають необхідність здобуття нових знань для роботи на комп'ютерах;

5) через відсутність обігових коштів закупівля сучасного програмного забезпечення до персональних комп'ютерів є неможливою.

Виділені вище причини, разом із чинниками зовнішнього середовища і невикористаними можливостями, не можуть сприяти подальшому розвитку об'єкту нашого дослідження, а тому без вжиття необхідних заходів з боку апарату управління підприємство може відстати від конкуруючих приватних фірм і бути витіснене із регіональних ринків. Тільки слідування світовим тенденціям у сфері технічного, інформаційного і програмного забезпечення може сприяти нарощенню виробничого потенціалу, реалізації конкурентних переваг підприємства у перспективі.

З метою визначення чинників впливу на погіршення фінансового стану підприємства та виявлення ознак фінансової кризи, скористаємося загальновідомим методом SWOT-аналізу господарської діяльності.

Спочатку систематизуємо чинники внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони), що впливають на роботу ТОВ «Гермес-плюс». Перелік сильних і слабких сторін підприємства, які вирішальним чином впливають на результати його господарської діяльності, можна відобразити у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Сильні і слабкі сторони господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Управлінський персонал підприємства складається переважно із молодих кваліфікованих працівників	1. Недостатньо повне завантаження виробничих потужностей
2. Підприємство має певний досвід роботи	2. Невисока частка ринку
3. Підприємство має гарну репутацію на ринку	3. Необхідність залучення висококваліфікованого персоналу

4. Висока якість продукції, що виготовляється	4. Відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку
5. Виробничий промисел підприємства знаходиться далеко за межами міських поселень, тому не заважає жителям	5. Немає можливості проводити широкі маркетингові дослідження споживачів через специфіку продукції, що виготовляється
6. Імідж надійного партнера	6. Дефіцит власних оборотних коштів
7. Наявність сучасного високоякісного, потужного обладнання	7. Низький рівень платоспроможності підприємства
8. Наявність фінансової стійкості	8. Збитковість діяльності підприємства
9. Можливості збільшення обсягу власного капіталу	9. Відсутність ефективної системи мотивації персоналу
10. Налагоджені зв'язки із постачальниками сировини та матеріалів	
11. Високий рівень кваліфікації персоналу підприємства	

* Джерело: складено автором

Перелік можливостей і загроз господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс», що залежать від впливу чинників зовнішнього середовища, наведено у табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Можливості і загрози господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс»

Можливості	Загрози
1. Наявність широкого кола постійних перевірених постачальників	1. Жорстка податкова політика держави
2. Здатність використовувати технологічні інновації у процесі видобутку та первинної переробки природного газу і конденсату	2. Наявність кризових процесів у багатьох галузях національної економіки
3. Розширення геологорозвідки	3. Соціально-політична нестабільність
4. Освоєння нових родовищ у перспективних районах	4. Підвищення рівня конкуренції в галузі
5. Проведення модернізації наявного технологічного устаткування на газовому промислі підприємства	5. Технологічне відставання
6. Збільшення обсягів виробництва і збуту продукції в області та у сусідніх регіонах	6. Значне підвищення цін на сировину, матеріали, енергоносії
	7. Зростання розміру дебіторської заборгованості

* Джерело: складено автором

За результатами попередніх розрахунків можемо скласти матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс» (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (6)	Загрози (7)

Сильні сторони (11)	Поле «СіМ» $11 + 6 = 17$	Поле «СіЗ» $11 + 7 = 18$
Слабкі сторони (9)	Поле «СлМ» $9 + 6 = 15$	Поле «СлЗ» $9 + 7 = 16$

* Джерело: складено автором

Як бачимо із табл. 2.26, за результатами складеної матриці SWOT-аналізу досліджуване підприємство опинилося у полі «СіЗ», тобто «сильні сторони і загрози». Це означає, що надалі у своїй господарській діяльності вище керівництво ТОВ «Гермес-плюс» має орієнтуватися на стратегію обмеженого зростання або стабілізації, що передбачає усунення загроз з боку зовнішнього середовища за рахунок реалізації сильних сторін внутрішнього середовища підприємства.

Отже, провівши оцінку ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс», доцільно виокремити низку суттєвих недоліків:

1. За результатами SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства встановлено, що загрозою реалізації стратегій його розвитку є недосконала організаційна структура управління, тому що відбувається ігнорування окремих функцій виконавцями, існує недостатня кількість служб для покращення роботи.

2. Керівництву досліджуваного підприємства слід остерігатися непередбачуваного впливу потенційних конкурентів, кількість яких стрімко зростає на ринку, і тому необхідно постійно оновлювати у своїй діяльності технологію та техніку виробництва продукції.

3. У роботі встановлено, що технічний стан ресурсів підприємства застарілий, використовується техніка з десятирічним терміном роботи, але є і нове обладнання, що дає змогу ефективніше реалізовувати виробничі і збутові цілі. Керівництву товариства необхідно вжити всі заходи з метою залучення додаткового капіталу з різних джерел, збільшувати обсяги оборотних коштів, реалізовувати основні засоби, що морально застаріли тощо.

4. У процесі формування раціональної системи управління на підприємстві майже не впроваджуються прогресивні методи технічного забезпечення процесу

управління, що призводить до морального старіння активної частини основних засобів (комп'ютерної техніки, механізмів видобутку нафтопродуктів, транспортних засобів та обладнання).

5. Потребує удосконалення технічна підсистема на підприємстві шляхом впровадження інтегрованої системи управління, що дозволила б поєднати можливості існуючих програм із новими додатками (модулями) в межах рекомендованих інформаційних каналів обміну інформацією.

6. В межах структурних підрозділів не створені інноваційні інформаційні системи як інструменти створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс». За допомогою їх розробки і формування можливе забезпечення комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів.

7. Існуюча структура офіційного веб-сайту підприємства є традиційною, непривабливою для потенційного користувача і може не викликати особливої зацікавленості у майбутньому придбанні продукції. У перспективі керівництву ТОВ «Гермес-плюс» доцільно використовувати інструменти електронної торгівлі при здійсненні продажу нафтопродуктів через мережу Інтернет.

Таким чином, у підрозділі було проаналізовано сучасний стан технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс», охарактеризовано якісний і кількісний склад його технічних засобів. Узагальнено основні недоліки апаратного, програмного та технічного забезпечення процесу управління, встановлено необхідність створення власної внутрішньої локальної мережі із її програмним супроводом.

Наступним етапом дослідження у дипломній магістерській роботі є розгляд основних напрямів підвищення ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ГЕРМЕС-ПЛЮС»

3.1 Раціоналізація загальної системи управління ТОВ «Гермес-плюс» за умови впровадження прогресивних методів технічного забезпечення процесу управління

Як видно із попереднього дослідження, деякі негативні моменти діяльності ТОВ «Гермес-плюс» існують через нераціональну структуру його персоналу, відсутність необхідної його підготовки у нових реаліях сьогодення, незнання функціональних можливостей сучасних технічних засобів. Такі вузькі місця в діяльності підприємства слід негайно ліквідувати.

Ми вважаємо, що персонал товариства має бути належним чином підготовленим до застосування сучасних технічних засобів у своїй повсякденній діяльності, його кваліфікація і освіта має відповідати потребам управління та виробничого процесу. Для того, щоб реалізувати цілі ТОВ «Гермес-плюс» у перспективі на шляху комплексної механізації і автоматизації технологічних процесів і розвитку комп'ютерних засобів управління, необхідно:

1) змінити ту негативну тенденцію, що склалася у загальній структурі персоналу – зменшення її загальної кількості, адже зменшення виробничого персоналу взагалі, та й на одного працівника керівного складу, означає збільшення витрат на утримання апарату управління та зменшення продуктивності праці тих працівників, які реально виробляють продукцію та приносять прибуток підприємству. Це можливо зробити шляхом набору більшої кількості нових співробітників або зменшенням кількості персоналу, що не бажає перенавчатися, підвищувати рівень своєї кваліфікації;

2) збільшити освітній рівень управлінського персоналу, тому що наявність на керівних посадах людей з освітою середньої школи не може підняти авторитет

керівника, а, навпаки, призведе до того, що підлеглі не виконують наказів через відчуття своєї переваги над управляючим ними керівником, не відчують його авторитету. Це можна зробити завдяки отриманню другої освіти, можливо слід комусь із керівників отримати вищу освіту заочно;

3) підвищити рівень кваліфікації виробничого персоналу, тому що наявність висококваліфікованих робітників, які мають високий авторитет, стаж роботи та можуть позитивно вплинути на своїх менш досвідчених колег робить процес управління робочими бригадами більш простим та менш проблематичним. Проте, тут не слід забувати про зворотний ефект великої кількості досвідчених та авторитетних працівників – вони можуть добре попсувати нерви керівникові, якщо не згодні з його наказами і вимагають більшої оплати власної праці. Це можна зробити за рахунок проведення навчальних семінарів, показових занять, закінчення профільних курсів підвищення кваліфікації з метою підготовки до роботи на новому технічному обладнанні.

Після аналізу стану технічного забезпечення процесу управління ТОВ «Гермес-плюс» можна розглянути наступні шляхи покращення використання технічних засобів на ньому:

1) у першу чергу, слід провести хоча б часткову модернізацію комп'ютерного парку, оскільки застаріле комп'ютерне обладнання не тільки приносить мало користі, але й затримує розвиток структурних підрозділів товариства на досить тривалий проміжок часу. Це дозволить раціональніше використовувати час та кошти на підприємстві. На наших підприємствах ніяк не можуть зрозуміти, що за комп'ютерними технологіями майбутнє і економія на комп'ютерному забезпеченні завжди відгукнеться в майбутній діяльності підприємства великими збитками;

2) після модернізації необхідно провести підключення до мережі Інтернет через більш вигідного провайдера (наприклад, «ТРИОЛАН» чи «ВОЛЯ»). Це надасть змогу використовувати інформаційні ресурси всього світу, зв'язуватися із іншими організаціями електронною поштою;

3) почати використовувати електронну пошту для зв'язку з партнерами, замовниками та особливо постачальниками. Для цього можна використати комп'ютерну програму Microsoft Outlook Express, яка є прикладною програмою системи Windows 10. Це дасть змогу заключати контракти в режимі реального часу із партнерами, які перебувають далеко від місця знаходження підприємства, надсилати свої повідомлення в усі частини країни та світу;

4) об'єднати комп'ютери, що розташовані у структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс», у єдину локальну мережу. Для такого підприємства найкраще, на нашу думку, можна запропонувати сформувати локальну мережу типу «зірка», яка може об'єднувати комп'ютери у мережі за схемою, що зображена на рис. 3.1.

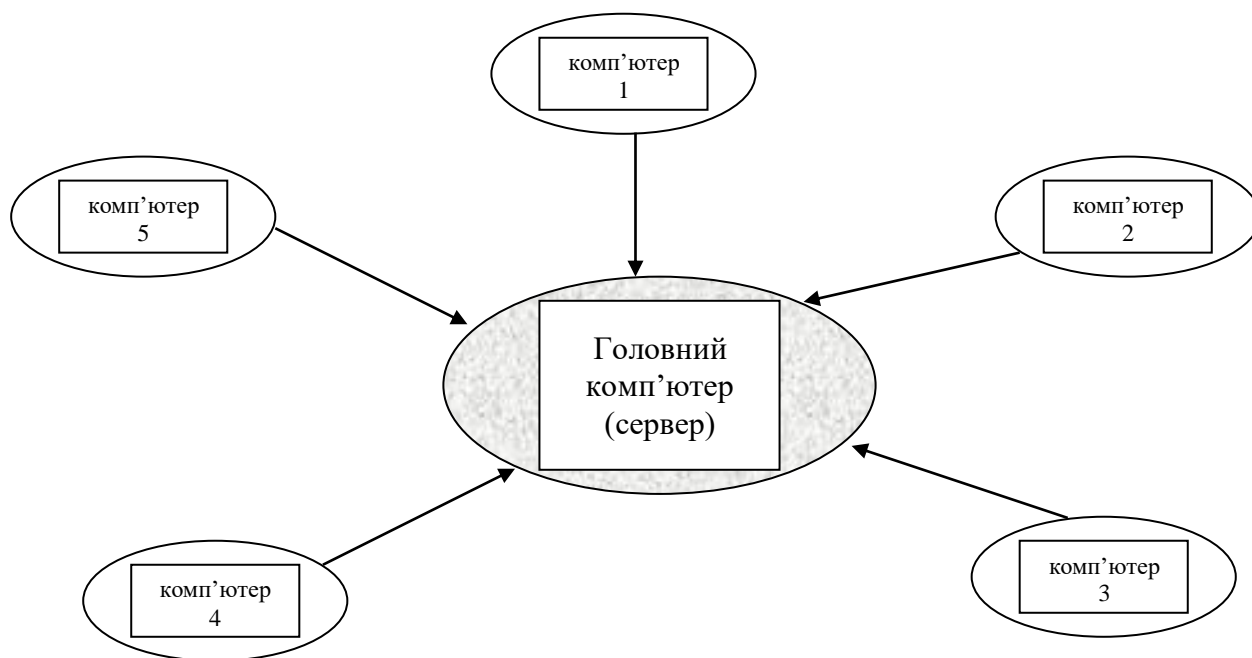


Рис. 3.1. Рекомендована схема локальної мережі типу «зірка», що може бути впроваджена у господарській діяльності ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Як ми бачимо, така локальна мережа ТОВ «Гермес-плюс» надасть змогу працівникам функціональних підрозділів одержувати завдання прямо із центрального сервера, швидше звітувати про результати виконаної роботи, комплексно використовувати ресурси центрального комп'ютера. Використання

подібної схеми дозволить бухгалтерам підрозділів надавати інформацію головному бухгалтеру в режимі реального часу, без будь-яких затримок, а працівникам повідомляти про надходження нових замовлень, не залишаючи свого місця роботи, оперативно звітувати про результати виконаної роботи перед вищою адміністрацією відразу після її здійснення.

5) закупити сучасне програмне забезпечення для ведення господарської діяльності: можливо програму «1С: Бухгалтерія 8.4», «БЕСТ» або автоматизовані програми для роботи з персоналом («1С: Кадри / Зарплата»). Наступною складовою є програмне забезпечення для ведення офісної діяльності – електронний щоденник, факс (при наявності модему), електронна записна книжка, телефонна книга, де записуються всі виклики та дзвінки, на які не було отримано відповіді і т.д.

Технічні засоби забезпечують механізацію та автоматизацію інформаційних процесів у сфері управління, прискорюють документальне оформлення управлінських рішень, заощаджують час керівників і спеціалістів для виконання творчих робіт. Чим більшими є обсяги інформації, яка використовується на підприємстві, тим складнішими є господарські завдання, що вирішуються, тим важливішою є роль технічних засобів у сфері управління підприємством.

Основна частина управлінської праці у ТОВ ТОВ «Гермес-плюс» припадає на опрацювання інформації. Для ефективного управління необхідно її своєчасно збирати, опрацьовувати, передавати, аналізувати, робити розрахунки. Обсяги і складність роботи апарату управління підприємств і організацій постійно зростають. Багато часу спеціалісти і технічні виконавці витрачають на упорядкування листів, розпоряджень, звітів, довідок, опрацювання товаросупроводжувальних і інших численних документів.

Ми бачимо, що практично кожен управлінський працівник ТОВ «Гермес-плюс» цілком або частково зайнятий опрацюванням інформації. До 50-70% свого часу спеціалісти апарату управління витрачають на обліково-технічні роботи. Зростають обсяги інформації, повільно підвищується продуктивність праці у сфері управління, а витрати робочого часу менеджера з постачання, маркетолога,

товарознавців, економістів і інших спеціалістів на виконання технічних робіт збільшуються. Одночасно, підвищуються значимість і складність прогнозних, планових, аналітичних та інших економічних завдань управління. Щоб своєчасно і якісно їх вирішувати, необхідно широко використовувати можливості технічних засобів управління, у тому числі персональних комп'ютерів.

Один із найважливіших етапів аналітичної роботи ТОВ «Гермес-плюс» полягає у пошуку, визначенні та реалізації рекомендованої системи основних напрямів підвищення рівня управління ефективністю своєї діяльності. Розглянемо систему напрямів, яка притаманна діяльності даного підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована система основних напрямів підвищення управління ефективністю діяльності ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Підвищення рівня управління ефективністю діяльності підприємства завжди було однією з центральних проблем на кожному етапі розвитку національної економіки.

Для успішного функціонування та ведення господарської діяльності підприємство мусить самостійно розробити власну програму підвищення ефективності діяльності та намагатись послідовно її реалізовувати. Будь-яке підприємство може постійно контролювати процес використання внутрішніх та зовнішніх напрямів щодо підвищення управління ефективністю діяльністю. У зв'язку з цим, виникає необхідність конкретизації різновидів цих напрямів.

Розглянемо внутрішні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Гермес-плюс».

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва та реалізації продукції. Нововведення визначається як творча та результативна робота щодо впровадження прогресивного відкриття, винаходу чи просто концепції. За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо. Високий відсоток нововведень у виробничу діяльність підприємства багато у чому визначатиме рівень його конкурентоспроможності.

2. Устаткуванню належить провідне місце у програмі підвищення ефективності, передовсім операційної діяльності ТОВ «Гермес-плюс». Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, але й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо вирішуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. Продукція. Рівень ефективності випуску продукції має корелювати із корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за вибір відповідної якості. Проте, для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим, вище керівництво має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції та окремими стадіями маркетингових досліджень.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним напрямом зростання ефективності діяльності підприємства є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники.

Розглянемо основні принципи досягнення ефективності діяльності у трудовому колективі ТОВ «Гермес-плюс».

1) встановлення чітких цілей. Малоімовірно, що колектив підприємства хоча б на крок просунеться до постійної цілі, якщо його співробітники спрямовують свої зусилля та відпущений їм час на з'ясування того, у чому ж вона полягає. Чіткі цілі допомагають фокусувати енергію членів колективу на дії, які сприяють їх досягненню, полегшують процес комунікацій, так як працівники, які мають конкретні завдання, спроможні правильно оцінити свій внесок у загальну справу. Чіткі та зважені цілі самі по собі позитивно впливають на зусилля трудового колективу;

2) взаємодоповнюючі навички. При формуванні колективу слід зважати на те, що його члени повинні володіти взаємодоповнюючими навичками. Для виконання основних виробничих завдань необхідні технічні, функціональні та професійні навички. Так, для функціонування будь-якого сучасного підприємства необхідні навички роботи з інформаційними технологіями і для підприємства, яке розробляє нову стратегію розвитку виробництва, необхідний працівник із навичками стратегічного планування. У колективі ТОВ «Гермес-плюс» повинні бути спеціалісти, що володіють здібностями для вирішення складних проблем та

прийняття незвичайних рішень та які здатні використовувати системний підхід щодо виконання завдання, використовувати адекватні методи аналізу та організації праці (управління проектами, побудова діаграм та графіків). Якщо ж навіть колектив реально використовує лише один з цих методів, його просування до цілі суттєво прискориться;

3) підприємству необхідні працівники, які володіють навичками міжособистісного спілкування. По мірі виконання роботи відносини та почуття співробітників один до одного змінюються, збільшується вірогідність виникнення конфліктів, тому вміння спрямувати розбіжності на користь загальній справі, розуміння динаміки людських взаємовідносин життєво важливі для успіху роботи трудового колективу.

Функціональні та технічні навички необхідні, однак вони можуть розвиватися у процесі роботи, по мірі появи потреби в них. Спільна робота, що спрямована на досягнення загальної цілі, стимулюватиме придбання членами колективу нових знань.

Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюється дієвим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми управління можуть характеризувати добру організацію діяльності ТОВ «Гермес-плюс», що забезпечить необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому, остання для підтримування високого рівня управління ефективністю діяльності підприємства має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають через зміни ситуації на ринку.

7. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці має передбачати систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію,

підвищення кваліфікації персоналу, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрями діяльності ТОВ «Гермес-плюс». Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні напрями зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак, належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дієвим чинником підвищення ефективності діяльності не тільки апарату управління даного підприємства, але і його функціональних підрозділів.

Розглянемо зовнішні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Гермес-плюс».

1. Державна економічна та соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

- а) практична діяльність владних структур;
- б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність);
- в) фінансові інструменти (заходи, стимули);
- г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- д) ринкова, виробнича та соціальна інфраструктури;
- е) макроекономічні структурні зміни;
- є) програми приватизації державних підприємств (організацій);
- ж) комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

2. Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності ТОВ «Гермес-плюс» держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть його постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях. Таку діяльність треба зосередити на: вирішенні ключових проблем підвищення ефективності роботи різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях ієрархії управління.

3. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності ТОВ «Гермес-плюс» є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності товариства справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі, заготівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

4. Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники підвищення управління ефективністю діяльності даного підприємства. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах:

1) технології, наукових досліджень та розробок, що супроводжуються революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпорتنих та вітчизняних технологій);

2) складу та технічного рівня основного капіталу;

3) масштабах виробництва та функціональних характеристиках;

4) складу персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації.

Лише вміле використання всієї системи перелічених напрямів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності діяльності товариства. При цьому, обов'язковість урахування зовнішніх напрямів не є такою жорсткою, як внутрішніх.

Розглянемо деякі основні напрями розвитку та удосконалення діяльності ТОВ «Гермес-плюс».

1. Найважливішим чинником підвищення рівня управління ефективністю діяльності підприємства був та залишається науково-технічний прогрес. До останнього часу науково-технічний прогрес протікав на підприємстві по суті еволюційно. Перевага віддавалась удосконаленню існуючих та діючих технологій, частковій модернізації машин та обладнання. Такі заходи надавали деяку, але незначну віддачу.

У сучасних умовах формування ринкових відносин потрібні революційні, якісні зміни, перехід до принципово нових технологій, до техніки наступних поколінь – докорінне переозброєння всіх галузей діяльності на основі найновіших досягнень науки та техніки.

Можна виділити напрями науково-технічного прогресу ТОВ «Гермес-плюс»: широке освоєння прогресивних технологій; автоматизація виробництва, що забезпечуватиме високу продуктивність праці.

2. Важливе місце у підвищенні ефективності підприємства займають організаційно-економічні фактори, включаючи управління. Особливо зростає їх значення з ускладненням господарських зв'язків. Перш за все, це розвиток та удосконалення раціональних форм організації виробництва – концентрація, спеціалізація, кооперування та комбінування. У даному випадку, процес управління – це удосконалення форм та методів управління, планування, економічного стимулювання – всього господарського механізму підприємства. Планування – збалансованість та реальність планів, оптимально збудована система планових показників. До цієї ж групи факторів відноситься широке застосування різноманітних важелів господарського розрахунку та матеріального заохочення, матеріальної відповідальності та інших економічних стимулів.

Завдяки високопродуктивному обладнанню, чіткій організації виробництва та ефективному контролю, досягається висока якість продукції, що допоможе товариству утримувати конкурентоспроможність на ринку. Конкурентоспроможність підприємства – ні що інше, як можливість утримувати та динамічно розширювати свою частку ринку.

3. Стійкість ТОВ «Гермес-плюс», на наш погляд, можна досягти у майбутньому за рахунок мінімізації витрат, високої диференціації товарів та послуг, визначення усіх своїх потенційних можливостей, а також приведення цілей підприємства у реальне співвідношення з наявними ресурсами та знаходження компромісу між господарськими цілями та інтересами споживачів.

4. Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Гермес-плюс» можна забезпечити завдяки дотриманню чинників ресурсозбереження (додаток К) і

ефективній асортиментній політиці. Конкуренція для підприємства може виступати специфічним стимулом. Вона вимагає від підприємства чіткого розуміння цілей та завдань, вміння оптимально розподілити ресурси, вибирати ринки збуту, формувати асортиментно-цінову політику, налагоджувати довгострокові ділові контакти.

Формування асортиментної політики у ТОВ «Гермес-плюс», на наш погляд, має передбачати наступні напрями роботи (рис. 3.3).

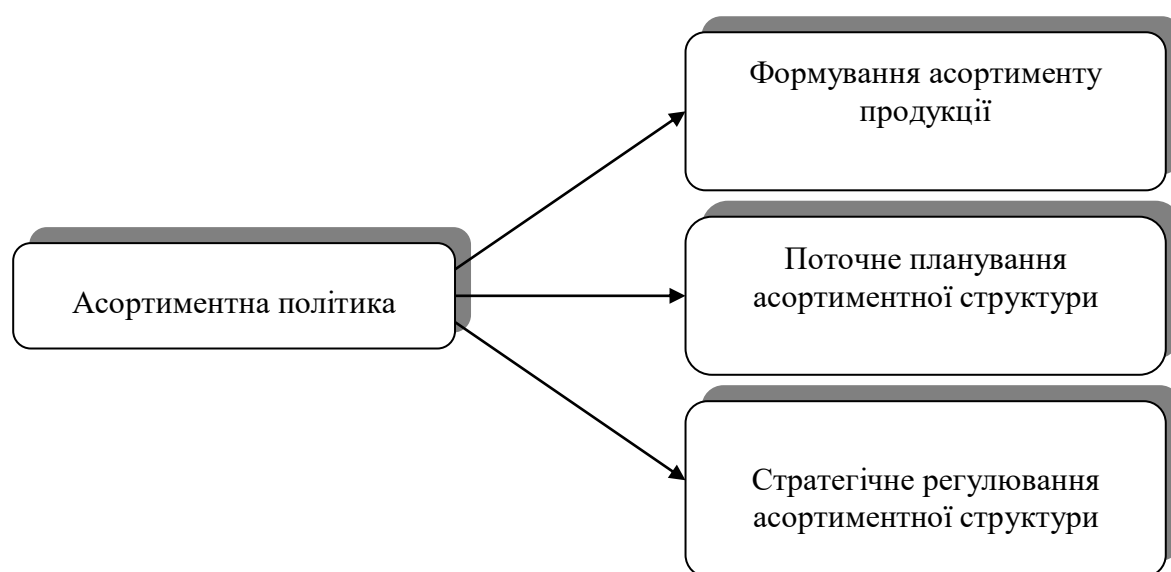


Рис. 3.3. Рекомендовані напрями роботи щодо формування і удосконалення асортиментної політики ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Удосконалення асортиментно-цінової політики об'єкту нашого дослідження полягає у визначенні і підтримці оптимальної номенклатури товарів, що виробляються і реалізуються, та встановлення оптимальних цін на дані товари з урахуванням поточних і довгострокових цілей підприємства. Оптимальна номенклатура має бути є цілком конкретною для підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх чинників розвитку підприємства.

Таким чином, у роботі було розглянуто загальні методи удосконалення роботи ТОВ «Гермес-плюс», що спрямовані на її комплексне технічне оснащення

відповідно до вимог ринку. Досліджено основні напрями підвищення ефективності управління діяльності даного підприємства, проаналізовані чинники конкурентоспроможності продукції з метою його подальшого розвитку відповідно до вимог ринку.

Наступним чинником підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс» є удосконалення його технічної підсистеми за рахунок формування сучасної автоматизованої системи управління.

3.2 Удосконалення технічної підсистеми ТОВ «Гермес-плюс» за рахунок формування сучасної автоматизованої системи управління

У практику діяльності сучасних підприємств все частіше входить новий інструментарій – автоматизовані інформаційні системи. Саме вони дозволяють прискорити прийняття рішень при здійсненні виробничих процесів. Крім того, вони дозволяють значно знизити виробничі витрати, автоматизувати складні операції, підвищити якість обслуговування.

Виявлені у попередньому розділі недоліки механізації та автоматизації виробничих процесів у ТОВ «Гермес-плюс» дали нам змогу стверджувати, що комплексна автоматизація управління шляхом застосування сучасної обчислювальної техніки, комп'ютерних технологій, економіко-математичних методів дозволить керівництву товариства і його структурних підсистем оперативно управляти маркетинговою діяльністю і збутом, переробляти великі масиви інформації. Використовуючи комп'ютерні інформаційні системи і технології, можна оперативно аналізувати декілька варіантів розробки, організації виробництва і просування на ринок продукції, підібрати ділових партнерів (постачальників, торгових і збутових посередників, інвесторів тощо), співробітництво з якими може принести найбільші доходи.

З іншого боку, використання сучасних комп'ютерних технологій обробки інформації дозволить налагодити суворий облік і контроль за ходом виконання

виробничо-збутової та фінансової діяльності ТОВ «Гермес-плюс», витратою матеріальних ресурсів, енергії, фінансів і т.д., що, у свою чергу, дозволить оптимізувати управління матеріальними ресурсами, використовувати їх з максимальною вигодою.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення діяльності у сфері бізнес-процесів. Використання можливостей технічного обміну даними дозволяє сьогодні простіше і швидше продавати продукцію споживачам, вирішувати питання фінансового і оперативного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоспроможність і обсяги продаж.

У сьогоднішніх умовах жорсткої конкуренції ТОВ «Гермес-плюс», так як і інші підприємства даної галузі, не може повноцінно розвиватися і ефективно просуватися на ринок без сучасних автоматизованих інформаційних технологій.

Розглянемо можливість застосування сучасних інформаційних технологій управління на даному підприємстві.

Діяльність ТОВ «Гермес-плюс» вже зараз вимагає проведення комплексної автоматизації і охоплювати всі процеси функціонування структурних підсистем у взаємовідносинах з потенційними споживачами і клієнтами.

На наш погляд, технічне оснащення підприємства має бути представлено у виді: комп'ютерів на базі процесорів Intel Celeron чи Pentium, лазерних принтерів, сканерів, модему, дворівневих керованих концентраторів (SWITCH), касових місць, що підключені до єдиної бази даних (до них також можна підключити фіскальні реєстратори, сканери штрих-кодів, антикражні системи – з'ємні пристрої, диактиватори).

У структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» повинна функціонувати локальна мережа, що має складатися із декількох локальних підмереж типу Екстернет (зі швидкістю до 1000 Мб/с). Логічна організація мережі – домен із декількома виділеними серверами. Звичайно ж повинен бути вихід в мережу Інтернет, у перспективі потребує значного коригування структура власного веб-сайту кожного структурного підрозділу, що забезпечить доступ до нього всіх зацікавлених користувачів.

Всі робочі станції ТОВ «Гермес-плюс» мають використовувати ліцензійне програмне забезпечення типу Windows 10, а також програми MS Office.

Ми переконані, що подальший розвиток даного підприємства полягає у встановленні автоматизованої системи управління, яка буде дозволяти вести облік товарообороту, забезпечувати автоматизацію продаж продукції, а також управління фінансовими потоками, персоналом. До того ж, слід використовувати можливості створення єдиної бази даних всіх підрозділів, безпека якої має забезпечуватися шляхом розмежування доступу на рівні прав користувачів. Антивірусний захист повинен забезпечуватися наявністю загального антивірусного пакету (типу «Avira») із централізованим управлінням.

Специфіка діяльності ТОВ «Гермес-плюс» і використання у майбутньому нових інформаційних технологій призведе до змін у його організаційній структурі управління. У перспективі доцільне створення сектору інформаційних технологій, спеціалісти якого виконуватимуть функції контролю за всією інформаційною системою управління товариства та слідкуватимуть за її своєчасним оновленням і ефективним функціонуванням.

Результатом впровадження автоматизованої інформаційної технології управління буде підвищення ефективності роботи апарату управління, рівня сервісного обслуговування клієнтів та жорсткий фінансовий контроль.

Цінність такої системи для вищого керівництва ТОВ «Гермес-плюс», на наше переконання, можна розглядати у двох аспектах – у процесах, котрі буде автоматизувати система, і даних, що можуть нею збиратися під час своєї роботи.

Комп'ютеризація процесів функціонування підприємства в цілому дозволить автоматизувати виконання щоденних завдань персоналу і керівництва. При цьому, можна досягти ефективного взаємозв'язку між різними підрозділами підприємства, що у значній мірі підвищить ефективність їх роботи і дозволить уникнути масових помилок. Апарат управління товариства отримає внаслідок цього потужний інструмент контролю за станом функціональних підсистем і фінансових потоків, які вони вимагають, а можливості зловживань персоналу будуть скорочені до мінімуму. В цілому з використанням автоматизованої

системи ТОВ «Гермес-плюс» буде більш керованим, його керівництво, отримуючи адекватні дані про стан справ на даний момент часу і прогноз на майбутнє, матиме можливість приймати правильні і своєчасні рішення.

Проектуючи автоматизовану систему управління об'єкту нашого дослідження, його керівництву слід пам'ятати, що в основі сучасних систем управління має завжди лежати потужна база даних, що дозволить акумулювати і зберігати детальну інформацію про роботу підрозділів підприємства. Ці дані стануть безцінним капіталом – вони дадуть змогу полегшити прогнозування попиту на товари та послуги, проводити більш ефективну маркетингову політику, скорочувати обсяги понаднормових витрат.

Найважливіше, що мають розуміти керівники ТОВ «Гермес-плюс» – це велике значення і необхідність впровадження автоматизованих інформаційних технологій у повсякденній діяльності будуть сприяти підвищенню продуктивності і якості їх діяльності, сприятимуть реалізації конкурентних переваг підприємства перед зовнішніми контрагентами.

Наступним етапом дослідження є проектування автоматизованої системи управління товариства цінкою результативності її впровадження та відповідною схемою організації, яку пропонуємо розглянути нижче.

Функціонування жодного підприємства, що розраховує обіймати і втримувати достойну конкурентну позицію в умовах розвитку вітчизняної економіки, важко уявити сьогодні без використання таких досягнень галузі інформаційно-комунікаційних технологій, як автоматизовані бізнес-процеси, інтегровані комплекси аналізу даних, Інтернет, веб-технології («хмарні системи»), соціальні мережі тощо, об'єднаних в цілісні автоматизовані системи управління підприємством (АСУП). Особливо актуальною ця теза є нині для ТОВ «Гермес-плюс», що переживає важку структурну кризу у своїй діяльності.

Провідною ідеєю АСУП для даного підприємства має стати використання різноманітних інформаційно-комунікаційних пристроїв для збору і обробки інформації, а також для здійснення певних управлінських дій з метою контролю за функціональними процесами. Найбільш критичними моментами, від якості

виконання яких безпосередньо залежить результативність впровадження такої системи на підприємстві, є такі:

- 1) обґрунтування економічної доцільності створення інтегрованого середовища підтримки процесів прийняття рішень;
- 2) адекватний вибір модулів АСУП завданням, що повинні вирішуватися підрозділами підприємства;
- 3) раціональна організація процесу автоматизації.

Основним джерелом ефекту від впровадження АСУП у ТОВ «Гермес-плюс» є більш повне використання організаційних резервів за рахунок підвищення якості управління і загального рівня операційної діяльності. Для визначення ефективності таких систем, що створюються для підрозділів підприємства, в якості бази для порівняння рекомендуємо керівництву використовувати показники впровадження аналогічних бізнес-систем подібними на ринку підприємствами-конкурентами.

Додатково ж про економічність впровадження АСУП на даному підприємстві буде свідчити показник сукупної вартості володіння, що складається із кошторисної суми витрат, які зазнає підприємство протягом всього часу її проектування та експлуатації, враховуючи ліквідаційну вартість техніко-технологічної бази і вартість демонтажних робіт. Виходячи з цих даних, керівництву товариства слід обрати той варіант, в якому коефіцієнт співвідношення приросту доходів (або економії витрат) до сукупних витрат на їх володіння буде найбільшим.

Окрім цього, для оцінки якісних чинників проведення проектних робіт щодо автоматизації виробничих і управлінських процесів, автором роботи пропонується використовувати локалізовану інструментальну панель оцінки результативності впровадження АСУП у ТОВ «Гермес-плюс» (табл. 3.1), простеження динаміки зміни за показниками якої не займатиме багато часу, але сприятиме наочній демонстрації переваги (або провалу) роботи в умовах автоматизації у розрізі життєво важливих для даного підприємства аспектів господарської діяльності.

Таблиця 3.1

**Рекомендована локалізована інструментальна панель оцінки
результативності впровадження АСУП у ТОВ «Гермес-плюс»**

№ з/п	Складова середовища	Цільовий орієнтир	Ключовий показник (напрямок зміни)
1.	Клієнти	Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Час виконання типового замовлення (має прямувати до мінімуму)
2.	Фінансові ресурси	Підвищення продуктивності праці і джерел фінансування	Дохід у розрахунку на одного співробітника (має бути максимальним)
3.	Бізнес-процеси	Підвищення узгодженості функціонування структурних підрозділів підприємства	Кількість замовників, яких було втрачено через неузгодженість дій персоналу (має прямувати до мінімуму)
4.	Організація і культура управління	Підвищення здатності персоналу до навчання і розвитку	Час, необхідний працівникам для набуття кваліфікаційних навичок (має прямувати до мінімуму)

* Джерело: авторський варіант

Як ми бачимо з табл. 3.1, така панель має включати найбільш важливі складові середовища підприємства (клієнтів, фінансові ресурси, бізнес-процеси, організацію і культуру управління) з виділенням цільових орієнтирів і ключових показників. Цільові орієнтири дозволяють визначити необхідні напрями змін у внутрішніх підсистемах підприємства, а ключові показники (напрями змін) встановлюють межі та обмеження на параметри існування складових середовища у системі управління ТОВ «Гермес-плюс».

Оскільки первинними цілями майже кожного підприємства є підсилення своїх конкурентних позицій за рахунок внутрішнього потенціалу функціональних підсистем з одночасним підвищенням керованості та мінімізацією ризиків господарської діяльності, включаючи витіснення з перспективних сегментів ринку конкурентами, конфігурація АСУП для даного підприємства має забезпечувати належне виконання кожного із його завдань.

На наш погляд, найбільш адекватною для формування на підприємстві є приведена на рис. 3.4 раціоналізована принципова схема організації автоматизованої системи управління.

Бізнес-блоки	Корпоративна система оцінки стійкості функціонування (на основі веб-технологій)		
	CRM-система управління взаємодією з клієнтами	ERP – система багато ресурсного планування	PM – система управління проектами
Інформаційно-довідкова інфраструктура	Корпоративна система аналітичної звітності (на основі інформаційних OLAP-технологій управління) в режимі реального часу		
	EDMS – система електронного документообігу з цифровим підписом		
	Система нормативно-довідкової інформації		
Техніко-технологічна інфраструктура	Інtranет-мережа		
	Інтернет-портал		
	Мережна інфраструктура		

Рис. 3.4. Раціоналізована принципова схема організації автоматизованої системи управління ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

До основних складових автоматизованої системи управління у ТОВ «Гермес-плюс» слід відносити такі:

1) техніко-технологічну інфраструктуру або мережну, основою якої будуть Інтернет- та Інtranет-рішення на базі веб-технологій («хмарних систем» чи соціальних мереж), системи забезпечення інформаційно-технічної безпеки обміну даними, комп'ютерні мережі, а основним призначенням – забезпечення безперервності функціонування у віртуальному середовищі;

2) інформаційно-довідкову інфраструктуру, призначенням якої, на наш погляд, є забезпечення єдності та інформаційної сумісності всіх функціональних підсистем підприємства і елементів інформаційного забезпечення (класифікаторів, форм документів, номенклатури продукції, кодів тощо);

3) бізнес-блоки, елементами яких є функціонально-структурні модулі, що здебільшого показують зони (центри) відповідальності, закріплені за тим чи іншим структурним підрозділом.

Виконання проекту щодо впровадження АСУП повинне починатися із розробки технічного завдання і являти собою довготривалий процес, пов'язаний із

доволі жорстким упорядкуванням і регламентацією діяльності підрозділів ТОВ «Гермес-плюс». Ми вважаємо, що шанси на результативне завершення проектування на даному підприємстві суттєво підвищуються за умови такої його поетапної реалізації:

1. Проведення ідентифікації та аналізу первинних потреб товариства в автоматизації, визначення загальних параметрів (розмірність, частота використання, склад модулів) майбутньої системи.

2. Аналіз існуючих об'єктів автоматизації та системи управління за допомогою методів організаційної діагностики.

3. Моделювання ідеальної організаційної будови підприємства і формування пакету документації (проектних рішень, техніко-економічного обґрунтування, бізнес-планів, технічних завдань тощо) з рекомендаціями щодо вдосконалення організації діяльності товариства з урахуванням майбутніх можливостей автоматизації.

4. Формалізації основних вимог до АСУП шляхом розробки технічного проекту з конкретизацією завдань, що будуть вирішуватися, їх інформаційним і технічним забезпеченням, вимогами до основного набору інформаційно-комунікаційних засобів.

5. Здійснення вибору типу АСУП і прийняття рішення щодо придбання конкретної системи чи розробки індивідуалізованого комплексу.

6. Проведення необхідних для запуску системи в експлуатацію робіт (фізичного монтажу елементів системи, інсталяційних і пусконаладжувальних робіт програмного комплексу, навчання співробітників роботі у новому програмному середовищі, тестовій експлуатації складових частин АСУП і внесення необхідних коригувань в алгоритми обробки інформації) та організація моніторингу функціонування системи.

7. Запровадження на безперервній основі робочого проектування наступних складових (модулів) згідно з потребами бізнес-системи.

Відзначимо, що єдиного стандарту щодо організації даного процесу до сьогодні не існує. На нашу думку, оптимальним є створення у ТОВ «Гермес-

плюс», що забажає впровадити АСУП, своєрідного центру відповідальності – штабу підтримки впровадження, до складу якого слід включити представників всіх залучених до проекту сторін, і на який покладається відповідальність за налагодження ефективних комунікацій між ними, координацію спільних дій та контроль за дотриманням строків і бюджету виконання такого проекту.

Поряд з цим, пропонуємо запровадити інформаційну систему стратегічного управління підприємством та автоматизації робочих місць шляхом створення локалізованого віртуального офісу, що створить сприятливі умови для забезпечення функцій електронної комерції та управління зв'язками з клієнтами.

Головною метою впровадження системи електронної комерції у ТОВ «Гермес-плюс» є здійснення замовлень та платежів за паливо та інші нафтопродукти, розповсюдження інформації про конкурентні переваги реалізації продукції підприємства через систему Інтернет-продаж.

Впровадження елементів електронної торгівлі у діяльності товариства, перш за все, повинно передбачати наявність технічного забезпечення, тобто комплексу програмних засобів, яке надасть змогу здійснювати процеси купівлі-продажу товарів у середовищі Інтернет.

Ми пропонуємо керівництву ТОВ «Гермес-плюс» визначити декілька рівнів електронної комерції, що відповідатимуть етапам впровадження віртуального бізнесу на товаристві.

Перший етап впровадження елементів електронної торгівлі є найменш затратним і передбачає створення електронної візитної картки ТОВ «Гермес-плюс», яка передбачатиме розміщення декількох WWW-сторінок з інформацією про його діяльність, спрямованих на ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією підприємства. Обсяг інформації в електронній візитній картці повинен містити основні данні про товариство: назва, форма власності, фізична адреса, електронна адреса (електронна пошта, посилання на офіційний веб-сайт підприємства), відомості про керівний склад, прас-листи, що відображають асортимент та цінову категорію продукції, відомості про контактну особу та власне контакти.

Тобто, метою першого етапу запровадження електронного бізнесу є створення форми, у якій буде відображено у вигляді Web-прайс-листа систему замовлень підприємства, яка забезпечуватиме дієвий зв'язок віртуального світу мережі із реальною дійсністю.

Другим етапом є створення власних демонстраційних матеріалів типу презентації у форматі MS Power Point, реклами, відеофільму, і, в кінцевому результаті – Web-сторінки (нового Web-сайту чи підключення до однієї із груп у соціальній мережі).

На нашу думку, розробка власної Web-сторінки (Web-сайту чи підключення до однієї із груп у соціальній мережі) у ТОВ «Гермес-плюс» дасть змогу вирішити основні два завдання:

виконуватиме функції інформаційного представництва досліджуваного товариства у глобальній мережі Internet;

виступатиме інструментом маркетингової діяльності підприємства.

Використання Web-сторінки (Web-сайту чи підключення до однієї із груп у соціальній мережі) для маркетингової діяльності у ТОВ «Гермес-плюс» дозволить:

- 1) створити позитивний імідж товариства, підвищити поінформованість клієнтів про діяльність досліджуваного підприємства;
- 2) забезпечити партнерів, клієнтів або дилерів оперативною інформацією;
- 3) здійснити рекламу товарів і послуг;
- 4) оперативно одержувати відгуки від покупців;

Кінцева мета створення нового дизайну Web-сайту полягає у залученні максимальної кількості користувачів із числа так званої цільової аудиторії. Така аудиторія, як правило, має збігатися із аудиторією потенційних клієнтів, хоча залежно від поставленої мети може бути значно більшою.

Автор вважає, що Web-сторінка ТОВ «Гермес-плюс» повинна являти собою текстовий файл, написаний командами мови HTML, для роботи з якими використовується спеціальна програма браузер (Internet Explorer, Netscape Communicator та ін.), яка має вільне розповсюдження, а, отже, і не вимагає значних фінансових витрат.

Перехід до третього рівня електронної торгівлі у ТОВ «Гермес-плюс» ми вбачаємо у впровадженні інтегрованої системи, яка об'єднає електронно-комерційні компоненти із системами, що забезпечують автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів у товаристві. На даному етапі електронна торгівля, на нашу думку, повинна об'єднувати комплекс підсистем, елементів та компонентів і притаманних їм властивостей, взаємодія між якими відбувається шляхом забезпечення усіх бізнес-процесів, які здійснюються на підприємстві під час використання всесвітньої мережі Інтернет (або інших комп'ютерних мереж) як засобу ведення інтерактивного електронного бізнесу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рекомендована структура і послідовність операцій торговельно-технологічного процесу електронної торгівлі у ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Стандартний набір опцій на третьому рівні впровадження системи електронної комерції включатиме інформаційну систему (бази даних про товари і послуги), систему прямих і зворотних аукціонів, шопінг (доставка), страхування, фінансові послуги, юридичні послуги, блок оформлення документації, розрахунковий центр з різними видами сервісу і систему технічної підтримки клієнтів. Особливість програмного забезпечення, яке пропонується впровадити для забезпечення електронного бізнесу на всіх його етапах, полягає в управлінні електронною сторінкою адміністратором.

Управління електронною торгівлею у ТОВ «Гермес-плюс» потребує пошуку інструментарію для підвищення рівня автоматизації управлінських функцій. У зв'язку з тим, що практично Інтернет-магазин створюватиметься у складі традиційної системи управління підприємством, цей інструментарій повинен відповідати таким критеріям:

- 1) задовольняти обидві форми організації торгівлі: традиційну та електронну; забезпечувати автоматизацію максимальної кількості функцій управління в електронній торгівлі;
- 2) відповідати фінансовим можливостям підприємства щодо ціни варіанту та його обслуговування;
- 3) бути простим стосовно реалізації програмних засобів і зручності засобів ведення торгівлі.

Електронна комерція також допускає наявність електронних розрахунків за реалізацію товарів та послуг. Оскільки ТОВ «Гермес-плюс» співпрацює із системою «Приватбанк», то підприємству пропонується увійти в систему Інтранет «Приват-24», що надає можливість здійснювати такі операції як підготовка та відправлення в банк платежів у національній валюті, формування виписок за рахунками і збереження їх в MS Excel, обмін поштою між користувачами системи, ведення довідників: одержувачів, призначень платежів, зразків документів НБУ, підготовка у банк відомості для зарахування заробітної плати співробітникам підприємства, пошук потрібного документу, використовуючи безліч різних фільтрів.

Однак, основною перевагою такої системи є можливість безпечного здійснення електронних операцій згідно запропонованих систем розрахунків, які діють у межах країни та закордоном, що дозволить більш ефективно проводити господарську діяльність ТОВ «Гермес-плюс».

Починаючи з другого етапу здійснення електронних розрахунків пропонується система реалізації продукції за допомогою ресурсів Інтернет. Досліджуване товариство у більшості працюватиме у сфері B2B (електронна комерція між підприємствами).

Для залучення потенційних споживачів з перших днів роботи електронної сторінки ТОВ «Гермес-плюс» рекомендуємо провести рекламну кампанію у наступних системах Google AdWords, Yandex Direct. Дана реклама буде діяти через пошукові системи на основі ключових слів. Плата за пошукову рекламу нараховуватиметься через системи кліків: кількість проходжень на електронну сторінку через пошукову систему. Вартість кліка на Google AdWords 1 дол США, на Yandex Direct 0,75 центів. Отже, для подальшої реклами необхідно взяти тільки ті ключові слова, які більш всього користуються електронним попитом.

Таку рекламу пропонується проводити у перші три місяці на першому етапі впровадження електронної комерції у ТОВ «Гермес-плюс», поки новий веб-сайт буде відсутній у безкоштовній пошуковій системі.

Вважаємо, що управління процесами закупівлі зекономить час і трудомісткість операцій із закупівлі товарів, надасть можливість оперативного контакту із постачальниками у режимі реального часу.

Управління віртуальними торговельно-технологічними процесами продажу палива та інших нафтопродуктів у ТОВ «Гермес-плюс» повинні ґрунтуватися на автоматизації значної кількості операцій: планування обсягу, структури реалізації продукції, оперативного опосередкованого ознайомлення клієнта, споживачів із товарами, торговельним процесом, процесом матеріально-технічного забезпечення тощо.

Процесом вибору оптимального способу доставки товару споживачеві слід управляти автоматизовано, що зекономить витрати засобом здійснення

транспортної логістики та передавання інформаційноємних продуктів за електронними мережами і принесе додаткові вигоди споживачам.

Таким чином, на нашу думку, для впровадження електронного бізнесу у ТОВ «Гермес-плюс» для першого рівня електронної торгівлі на початку розгортання діяльності в мережі Інтернет необхідно орендувати готову Веб-вітрину, а у процесі подальшого функціонування підприємства електронної торгівлі – розробити власну Веб-вітрину; на другому рівні оптимальним є придбання готової системи (повного рішення для функціонування Інтернет-магазину) або програмних продуктів для її конфігурування. Для третього рівня електронної торгівлі не існує спеціально розроблених програмних продуктів, що потребує замовлення системи зовнішньому розробнику.

Розробка стратегії розвитку ТОВ «Гермес-плюс», розробка і вибір управлінських рішень, організація їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків залежить від споживання здобутої інформації і закінчується видачею нової інформації. Але обсяг і зміст інформації залежать від організаційної структури управління підприємства, від співпраці системи управління між виділеними структурними підрозділами або підсистемами управління. Саме така взаємодія визначає рівень прийнятих ефективних рішень на різних етапах управління.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що автоматизація бізнес-процесів у ТОВ «Гермес-плюс» буде результативною лише за умови її ретельної організації та планування, а також належного фінансово-матеріального забезпечення і моральної підтримки персоналу. Автоматизація даного підприємства є основою економії його матеріальних і фінансових ресурсів, поліпшення господарської діяльності і виходу з кризового стану. Завдяки комплексній автоматизації виробничих процесів підвищиться швидкість опрацювання інформації та якість прийняття управлінських рішень.

В останньому підрозділі дипломної магістерської роботи необхідно розглянути основні напрями розробки та реалізації інноваційних інформаційних систем як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс».

3.3 Розробка та реалізація інноваційних інформаційних систем як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс»

Необхідно наголосити на тому, що практична реалізація інноваційних інформаційних систем у ТОВ «Гермес-плюс» повинна бути основою процесу управління підприємством, оскільки без неї не можливо сформувати цілі управління, оцінити проблемну ситуацію, обґрунтовано визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, довести рішення до виконання відповідальним працівникам і проконтролювати його виконання.

У діяльності ТОВ «Гермес-плюс» інформація повинна бути зв'язуючою ланкою між керуючою та керованою підсистемами підприємства, а також між підприємством і чинниками зовнішнього середовища, тому що вона є предметом і результатом управлінської діяльності, поступово переходить у категорію товару, набуваючи споживчу вартість.

Як свідчать спостереження, ефективне управління ТОВ «Гермес-плюс» на сьогодні не можливе без достовірної і ціннісної інформації.

Доцільно визначити і охарактеризувати елементи сучасної інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс». На наше переконання, основними елементами такої системи повинні бути:

- управлінський персонал (керівники, спеціалісти, службовці);
- виробничий персонал (робітники різних категорій);
- організаційна структура управління;
- методи управління як способи впливу на підлеглих завдяки передачі певної інформації;
- технічні засоби зняття, перетворення, передачі даних;
- носії інформації;
- схеми обробки даних, що показують порядок обробки інформації (рис. 3.6).

З метою ефективної роботи інноваційної інформаційної системи на підприємстві необхідно забезпечити взаємодію кожного її елементу між собою для формування зворотного зв'язку.

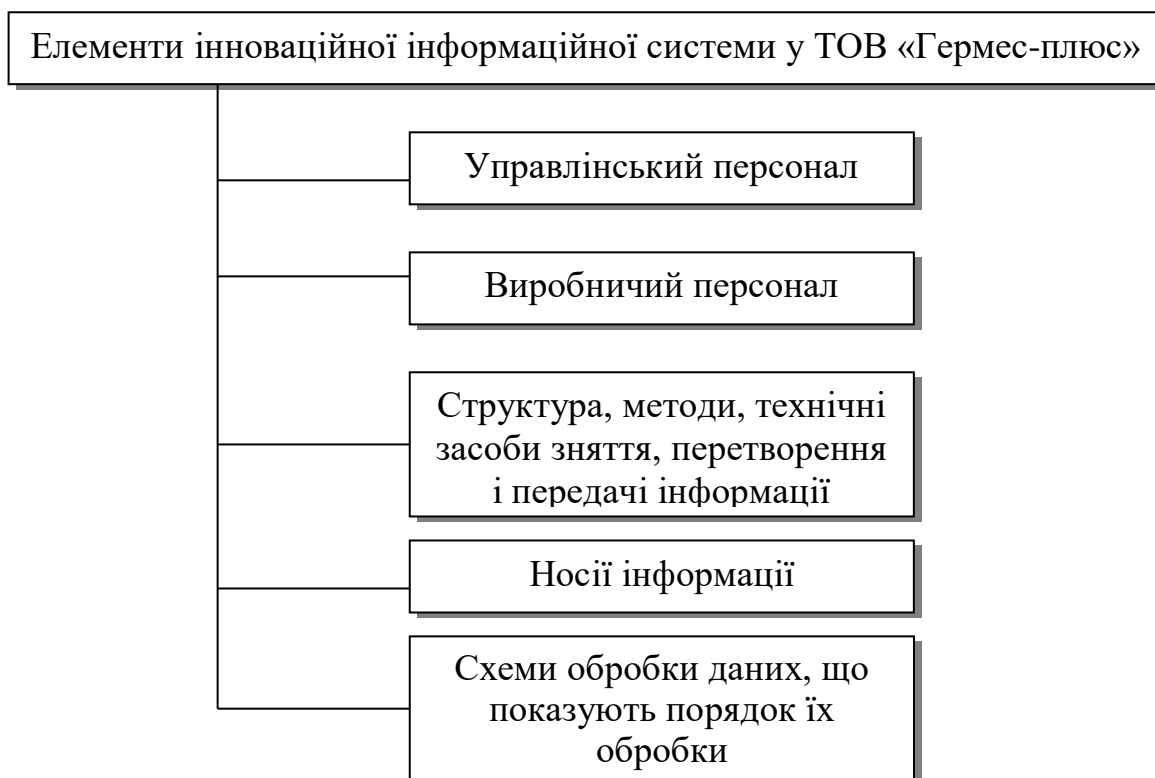


Рис. 3.6. Рекомендовані елементи інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Елементи інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс» повинні розподілятися між керуючою і керованою підсистемами управління підприємства таким чином, щоб один із них повністю відносився або до керуючої або до керованої системи, а інші будуть розподілятися або можуть розподілятися між ними визначеними частинами.

Так, наприклад, частково до тієї або іншої підсистеми управління підприємства будуть відноситися працівники, які забезпечуватимуть функціонування інформаційної підсистеми (програміст, оператор АСУ та диспетчер, які працюють у відділі головного технолога). У різних співвідношеннях можуть також розподілятися засоби перетворення вхідних даних на вихідну опрацьовану інформацію. Така структуризація дозволить чітко визначити коло функціональних обов'язків виконавців робіт.

Елементи інноваційної інформаційної системи повністю або частково повинні входити до складу елементів системи управління, елементом останньої буде і «продукт», і результат функціонування інформаційної системи.

Рекомендуємо керівництву ТОВ «Гермес-плюс» визначити основні завдання, що будуть покладені на нову інноваційну інформаційну систему:

- 1) координація діяльності виконавців щодо збору та обробки фінансових звітів на вищому рівні управління і у структурних підрозділах товариства з метою підвищення якості і своєчасного надходження інформації;
- 2) визначення основних напрямів системи збору, обробки і зберігання первинних відомостей;
- 3) визначення основних напрямів розвитку технології обробки інформації;
- 4) проведення багатоваріантних розрахунків у процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору та обробки цифрової інформації;
- 5) визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (у тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і у кожному його підрозділі;
- 6) визначення основних вимог до змісту інформації і її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

Ми вважаємо, що основними функціями інноваційної інформаційної системи ТОВ «Гермес-плюс» повинні бути:

1. Операційна – передбачає збір, обробку, передачу, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між керуючою і керованою підсистемою товариства.
2. Забезпечення прийняття управлінських рішень – оброблена і систематизована фахівцями апарату управління інформація повинна бути готовою для прийняття управлінських рішень директором чи колегіально керівництвом товариства.
3. Експертна – на основі об'єктивної та достовірної інформації спеціалісти, які виступають експертами при вирішенні тієї чи іншої проблемної ситуації на підприємстві, повинні прийматися рішення щодо вирішення критичної ситуації, що виникла.

4. Моніторингова – інформація повинна бути основою для постійного аналізу результатів господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Гермес-плюс», враховуючи вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Якщо цього не відбуватиметься, то підприємство може потрапити у кризовий стан.

5. Комунікаційна – інформація, яка є систематизованою і точною, виступає основою для передачі її не лише у всі структурні підрозділи товариства, але й для організацій і підприємств, із якими ТОВ «Гермес-плюс» має ділові взаємовідносини (рис. 3.7).

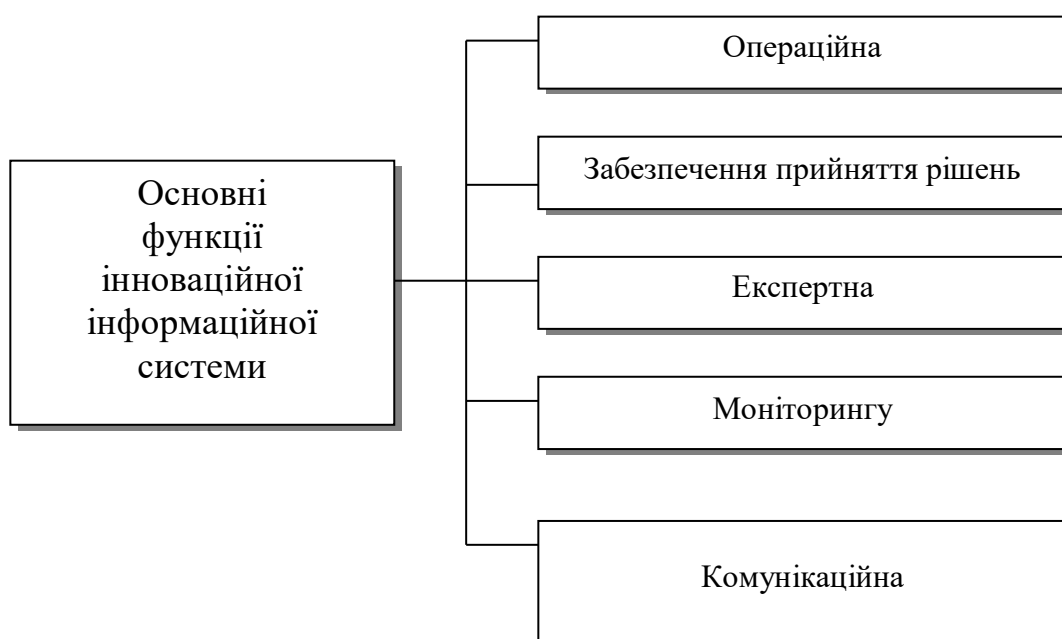


Рис. 3.7. Рекомендовані основні функції інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Аналізом законодавчих актів та змін у правовій сфері країни та регіону займається юрисконсульт товариства.

Зв'язок із фінансовими установами, дослідження та аналіз змін у банківській сфері, взаємодія із потенційними інвесторами покладені на технічного директора та головного бухгалтера ТОВ «Гермес-плюс». Об'єктом їх взаємодії із фінансовими організаціями буде ведення банківських рахунків, отримання та

обслуговування кредитів, валютна політика підприємства, яка пов'язана із його економічною діяльністю тощо.

Контроль та співпраця із клієнтами і споживачами покладені на заступників директора, які підпорядковані директору підприємства.

Співпраця із засобами масової інформації буде вестися офіс-менеджером та директором ТОВ «Гермес-плюс». Редакційні статті, реклама у пресі, на телебаченні, радіо, різного роду оголошення, публічні інтерв'ю керівництва підприємства – це об'єкти співпраці із місцевими та всеукраїнськими ЗМІ.

Огляд літературних джерел дав змогу запропонувати до впровадження наступні інноваційні інформаційні системи управління для підприємства (рис. 3.8).

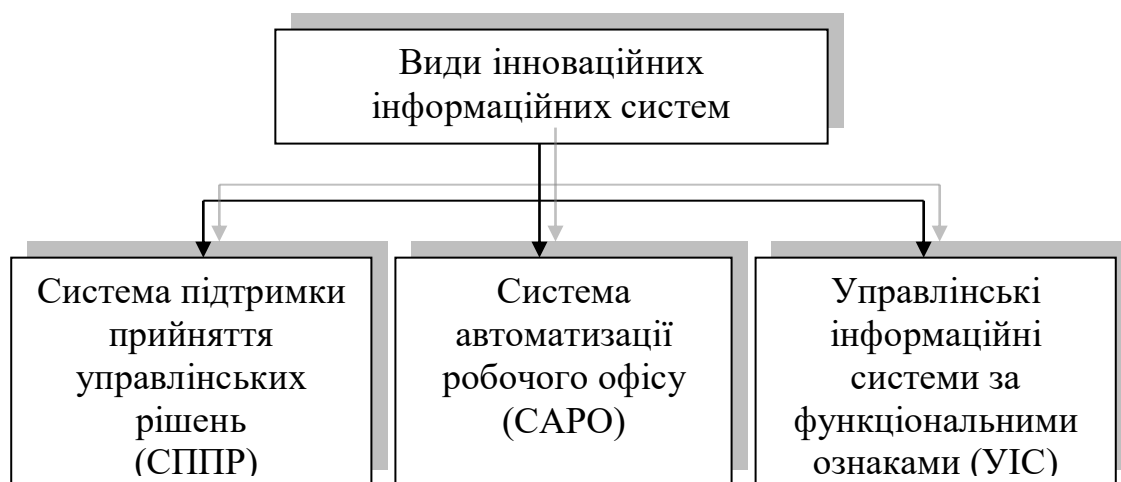


Рис. 3.8. Рекомендовані до впровадження види інноваційних інформаційних систем для ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Як бачимо із рис. 3.8, центральне місце у схемі інноваційних інформаційних систем займає система автоматизації робочого офісу (CAPO).

Саме тому, у зв'язку із не належним технічним та інформаційним забезпеченням у ТОВ «Гермес-плюс» пропонуємо впровадити інформаційну систему робочого офісу – «Офіс-2013», яка займатиме одне із перших місць серед автоматизованих інформаційних систем управління на сучасних перспективних підприємствах. Програма «Офіс-2013» є товарно-фінансовою, обліково-

аналітичною системою, що призначена для комплексної автоматизації обліку, діловодства, менеджменту та аналізу господарської діяльності.

Рекомендований склад основних програмних продуктів «Офіс-2013» можливо представити у вигляді рис. 3.9.

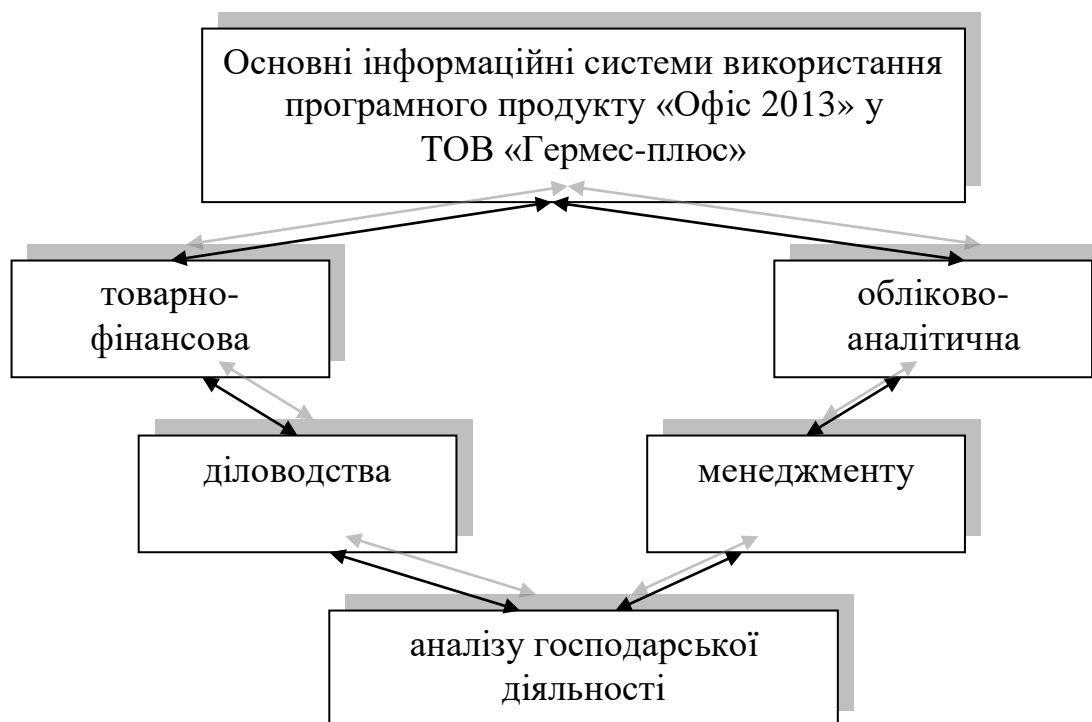


Рис. 3.9. Рекомендовані основні інформаційні системи використання програмного продукту «Офіс 2013» у ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

На нашу думку, за допомогою програми «Офіс-2013» можна вести грошовий облік прийому-відпуску товарів зі складу, облік виданого-отриманого товару чи реалізацію замовлень, договірних поставок, комплектності і виробництва, надання і отримання послуг, інформацію про персонал, структуру підприємства, партнерів, контактів з ними. Така програма дозволить вести довідники географічних, адміністративних одиниць, телефонів, кодів МТС, банків з кодами МФО і списки представників, валют з їх митними кодами і відображення банкнот, інформації, яка використовуються у процесі дії такої програми. Крім того, можна забезпечити імпорт даних в операційну систему підприємства.

Досить важливим для керівництва та фахівців апарату управління ТОВ «Гермес-плюс» при роботі з інформацією є те, щоб мати змогу своєчасно забезпечувати кожен підрозділ і відповідального фахівця необхідною, достовірною і досить повною інформацією, під час аналізу діючих інформаційних систем є визначення обсягів і складу інформації кожного підрозділу і його окремих функціональних та виробничих ланок, дослідження, з яких саме питань і якої інформації потребують відповідні ланки управління або окремі виконавці.

Основними напрямками підвищення якості інформаційного обігу у ТОВ «Гермес-плюс» повинні бути:

- 1) регулювання інформаційних потоків;
- 2) управлінські дії керівництва щодо оптимізації інформації;
- 3) наявність системи зворотного зв'язку;
- 4) використання сучасних інформаційних технологій;
- 5) створення системи збору інформації для підготовки пропозицій.

Оскільки відділ бухгалтерія належить до управлінських інформаційних систем за функціональними ознаками (УІС) і є найбільшим відділом в апараті управління, то пропонуються для нього варіанти можливої автоматизації обліку, як складової інноваційної інформаційної системи підприємства (рис. 3.10).

Необхідно зазначити, що вибір варіанту можливої автоматизації обліку у відділі бухгалтерії ТОВ «Гермес-плюс» залежить від його фінансових можливостей, а також від професіоналізму працівників апарату управління, що відповідають за цю справу (програміста, оператора АСУ і диспетчера).

Нерідко може знижувати ефективність роботи інноваційних інформаційних систем на підприємстві поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб учасники інформаційного процесу у ТОВ «Гермес-плюс» були однаково точні, відправляючи і приймаючи інформацію. Для успішної передачі інформації необхідно двостороннє спілкування, яке дасть змогу вищому керівництву визначити, наскільки є зрозумілим для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використати їх пропозиції для досягнення успіху.

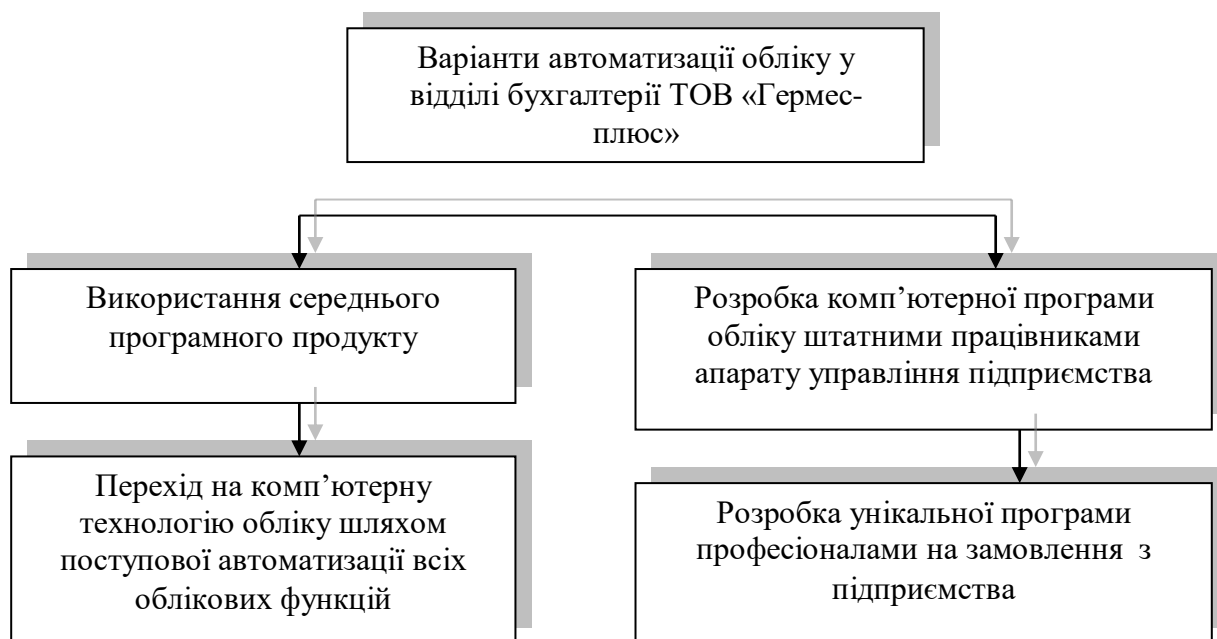


Рис. 3.10. Рекомендовані варіанти можливої автоматизації обліку у відділі бухгалтерії, як складової інноваційної інформаційної системи ТОВ «Гермес-плюс»

* Джерело: авторський варіант

Слід зауважити, що найпростішою перешкодою у роботі інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс» може бути перекручення повідомлень, а саме:

ненавмисно, в силу труднощів у міжособових взаєминах;

свідоме перекручення інформації, коли керівник структурного підрозділу не згоден із повідомленням директора товариства і змінює його у своїх інтересах (такі дії нерідко призводять до пониження за посадою у службових повноваженнях або звільнення);

внаслідок фільтрації, передачі інформації від одного керівника структурного підрозділу чи службовця на інший, тільки тих повідомлень, що стосуються роботи даного підрозділу.

При здійсненні процесу передачі інформації в межах ТОВ «Гермес-плюс» часто можуть мати місце інформаційні перенавантаження керівників чи працівників апарату управління. Керівник, зайнятий переробкою інформації, що

вже надійшла, та необхідністю підтримувати інформаційні потоки, не в змозі буде ефективно реагувати на весь обсяг інформаційних повідомлень, що надходять від інших суб'єктів передачі інформації на підприємстві. Така ситуація може бути властивою для ТОВ «Гермес-плюс» у періоди складання квартальних та річних звітів, особливо при зміні керівництва або створення оновленої інноваційної інформаційної системи на підприємстві.

Існує реальна можливість виникнення такої ситуації, коли інформація надходитиме не належним чином через незадовільну організаційну структуру управління ТОВ «Гермес-плюс», яка може бути занадто громіздкою: велика кількість підлеглих, які причетні до передачі інформації від директора товариства, що призводитиме до повільної передачі даних або до їх втрати у процесі руху.

У процесі функціонування інтегрованої інформаційної системи на підприємстві важливим заходом удосконалення є створення автоматизованих робочих місць (АРМ) спеціалістів апарату управління за рахунок розширення або заміни виконуваних функцій і процедур. Тому існуючі програмні засоби мають забезпечувати таке коригування без зміни всього сценарію функціонування АРМ апарату управління.

Наприклад, у ТОВ «Гермес-плюс» доцільно організувати АРМ фахівців, об'єднуючи їх в єдину локальну мережу: 1) АРМ директора; 2) АРМ головного інженера; 3) АРМ головного бухгалтера; 4) АРМ начальника відділу кадрів; 5) АРМ головного енергетика; 6) АРМ бухгалтера, 7) АРМ економіста, 8) АРМ інспектора з кадрової роботи; 9) АРМ начальника нафтобази.

Основною метою створення АРМ начальника відділу кадрів є:

удосконалення роботи з персоналом підприємства шляхом автоматизації виконуваних функцій;

реалізація елементів «без паперової» технології;

оперативне формування у базі даних відомостей про наявність і рух персоналу.

Важливу роль в організації АРМ інспектора з кадрової роботи відіграватиме виконання інформаційно-довідкової функції.

Основною метою АРМ головного енергетика ТОВ «Гермес-плюс» є:

удосконалення оперативного управління виробництвом у цілому шляхом скорочення кількості традиційно складаних документів;

автоматизація виконання функцій контролю за використанням робочого часу, виробітку, стану запасів матеріальних цінностей, інструментів, оснащення.

АРМ бухгалтера підприємства матиме на меті насамперед:

вирішення питань з контролю та обліку щодо використання фонду споживання,

інформаційно-довідкове обслуговування інших АРМ і служб підприємства.

При впровадженні АРМ економіста головна увага приділятиметься:

удосконаленню функцій прогнозування та планування працевитрат,

пошуку найкращого варіанту вирішення завдань засобами людино-машинного діалогу,

автоматизації виконуваних на робочому місці функцій.

При перегляді на відео-терміналі одержаних планових показників спеціаліст аналізуватиме ситуацію, враховуючи чинники, що впливають на ситуацію, оцінюватиме можливості виконання планів на практиці, у діалоговому режимі виконуватиме коригування та окремі перерахунки тощо.

Засоби АРМ економіста мають забезпечити інформаційну підтримку у важко формалізованих ситуаціях, інформаційно-довідкове обслуговування при прийнятті управлінських рішень.

Елементи інноваційної інформаційної системи управління у ТОВ «Гермес-плюс» повинні розподілятися між керуючою і керованою підсистемами управління підприємства таким чином, що один із них повністю відносився або до керуючої або до керованої системи, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними визначеними частинами. Частково до тієї або іншої підсистеми управління на підприємстві будуть відноситися працівники, які забезпечують функціонування інформаційної підсистеми.

АРМ фахівців у ТОВ «Гермес-плюс» здебільшого повинні являти собою локальні засоби, що дадуть змогу автоматизувати окремі види робіт різноманітної

професійної орієнтації, але не забезпечуватимуть автоматизації функції управління у повному обсязі.

Сучасним вимогам управління ТОВ «Гермес-плюс» при прийнятті управлінських рішень, що передбачають оперативну взаємодію різних підрозділів, відповідає створення мереж АРМ. Їх головною перевагою є автоматизований обмін даними, що сприятиме створенню цілісної системи, яка пов'язує керуючу систему та об'єкти управління єдиною інформаційною базою.

У мережах АРМ на даному підприємстві повинні інтегруватися результати праці різних спеціалістів апарату управління, забезпечуватися колективна технологія управління, створюватися умови для діалогового (інтерактивного) управління персоналом товариства.

Отже, організація АРМ та їх мереж, масове застосування комп'ютерної техніки у ТОВ «Гермес-плюс» створять реальні передумови для переходу до безпаперової технології. Це особливо важливо в інформаційних процесах управління суб'єктами господарювання, що супроводжуються великою кількістю як первинних, так і результатних документів.

Таким чином, розглянуті пропозиції щодо впровадження інноваційних інформаційних систем у практику роботи досліджуваного підприємства дадуть змогу стверджувати, що належне їх запровадження сприятиме формуванню чітких конкурентних переваг на ринкових сегментах, дасть змогу керівництву ТОВ «Гермес-плюс» конкурувати на обласному ринку і постійно нарощувати власні фінансові ресурси для подальшої прибуткової діяльності. Важливе місце у цьому процесі має відводитися створенню автоматизованих робочих місць (АРМ) для провідних фахівців підприємства.

Сподіваємося, що при реалізації інноваційних інформаційних систем як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс» керівництво зможе уникнути формального підходу до вирішення назрілих питань та прийме виважені управлінські рішення, що сприятимуть виведенню підприємства на нову траєкторію розвитку у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективного технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» у ринкових умовах господарювання дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність, роль та значення технічних засобів у процесі управління сучасним підприємством. Було встановлено, що складові технічного забезпечення формують виробничий потенціал соціально-економічної системи у сукупності основних її елементів. Технічні засоби управління (або технічні засоби в управлінні) являють собою сукупність технічних засобів, які застосовуються спеціалістами, управлінським, технічним і допоміжним персоналом підприємства і за його межами з метою опрацювання масивів інформації і прийняття ефективних управлінських рішень. Це засоби праці, які застосовуються для здійснення управлінських робіт.

2. Роль технічних засобів праці в сучасних умовах функціонування підприємства не можна недооцінювати, оскільки вони: забезпечують механізацію та автоматизацію інформаційних процесів у процесі управління; прискорюють документальне оформлення управлінських рішень; заощаджують час керівників і спеціалістів апарату управління підприємства для виконання творчих робіт; дають можливість підвищити продуктивність праці управлінського персоналу; скорочують час обробки інформації; підвищують ефективність, оперативність та обґрунтованість розробки і прийняття управлінських рішень; формують і підвищують культуру управлінської праці; дають можливість вирішувати нові складні завдання, які практично неможливо виконати без застосування обчислювальної, комп'ютерної техніки. Узагальнено структуру технічних засобів у складі основних засобів підприємства чи його функціональних підрозділів.

3. Процес управління технічною підсистемою являє собою безпосередній вплив суб'єкту управління на керовану підсистему за рахунок контролю основних

стадій виробничого процесу з використанням сучасних технічних засобів і персоналу, який ці засоби застосовує у своїй трудовій діяльності для ефективнішого виконання посадових обов'язків.

4. Здійснено класифікаційну характеристику технічного забезпечення процесу управління підприємством. Було з'ясовано, що технічне забезпечення (ТЗ) – це сукупність технічних засобів, що призначені для роботи системи управління, а також відповідна документація щодо налаштування, встановлення, монтажу, контролю цих технічних засобів. Елементами структури технічного забезпечення процесу управління підприємства є: комплекс технічних засобів (КТЗ); документація (загальносистемна і нормативно-довідкова); персонал, який здійснює встановлення та обслуговування технічних засобів.

5. Розглянуто класифікацію технічних засобів і технічного забезпечення управління підприємством за функціональною ознакою, під час якої виявлено групи та види технічних засобів управління. До першої групи увійшли прості пристрої і знаряддя праці, що полегшують окремі операції, які виконуються вручну (канцелярське приладдя, засоби лічення, найпростіші прилади та пристрої). Другу групу склали організаційна техніка, що забезпечує механізацію і автоматизацію технічних операцій (засоби упорядкування (складання), копіювання, тиражування (розмноження), технічного опрацювання (обробки), збереження, пошуку, транспортування документів; засоби управлінського зв'язку (засоби і системи передачі та відображення даних); засоби для виконання креслярських і спеціальних письмових (розрахункових) операцій; обладнання службових приміщень). До третьої групи було віднесено персональні комп'ютери, що застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій (домашній комп'ютер; офісний комп'ютер; мобільний комп'ютер; ігровий комп'ютер; робоча станція.). Здійснено детальну характеристику кожної групи технічних засобів і елементів технічного забезпечення.

6. Розглянуто підхід до формування ефективного технічного забезпечення процесу управління на підприємстві. Встановлено, що комплекс технічних засобів повинен мати інформаційну, програмну і технічну сумісність із засобами, що

входять до його складу; адаптивністю до умов функціонування підприємства; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв. Вихідними даними для вибору технічних засобів є:

- характеристики завдань, призначених для вирішення всіма підрозділами підприємства;

- характеристики технологічного процесу обробки інформації;

- технічні характеристики обладнання, що може бути використане як складова частина комплексу технічних засобів організації.

7. Потреба в технічних засобах для підприємства визначається у залежності від їх продуктивності і обсягу робіт. Запропоновано методику визначення кількості технічних засобів на одиницю продукції.

З'ясовано, що характерними особливостями формування сучасного технічного забезпечення процесу управління підприємствами є:

- перехід до повної автоматизації процедур обробки інформації;

- інтеграція інформаційної, обчислювальної техніки і засобів зв'язку;

- застосування на робочих місцях персональної обчислювальної техніки;

- удосконалення техніки передачі даних і їхньої обробки із використанням діалогового режиму та мережових (сітьових) систем.

8. Системи автоматизованої обробки інформації розглянуто у залежності від організаційних форм використання обчислювальної техніки, виокремивши реалізовані в умовах централізованої, децентралізованої і розподіленої обробки даних. Централізовані системи автоматизованої обробки інформації організовуються з використанням технічної бази обчислювального центру. При децентралізованому використанні обчислювальної техніки системи автоматизованої обробки інформації створюються як автономні системи. У системах розподіленої обробки можлива реалізація однорівневих і дворівневих систем обробки даних. При дворівневій системі попередня обробка інформації відбувається у функціональних системах з наступною передачею результуючої інформації на наступний рівень обробки.

Важливим етапом автоматизації управлінської праці є створення автоматизованих робочих місць (АРМ) керівника підприємства і різних категорій спеціалістів.

9. Здійснено управлінську діагностику та характеристику ТОВ «Гермес-плюс» як соціально-економічної системи. Об'єктом дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Гермес-плюс» (далі – ТОВ «Гермес-плюс»), що було засновано 26 червня 1996 року.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. ТОВ «Гермес-плюс» здійснює свою діяльність в галузі оптової торгівлі паливом та іншими нафтопродуктами у м. Харкові, Харківській області та інших регіонах України. Відпуск нафтопродуктів здійснюється з нафтобази.

Місією ТОВ «Гермес-плюс» є задоволення потреб споживачів у високоякісних нафтопродуктах і паливі, дотримуючись вимог екологічних стандартів якості. Основним нормативним документом, що регламентує роботу досліджуваного підприємства, є Статут.

10. ТОВ «Гермес-плюс» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, що складається із елементів, які взаємодіють і залежать один від одного. Соціально-економічна система управління даного підприємства складається з двох підсистем – керуючої і керованої, тобто суб'єкту і об'єкту управління. У результаті аналізу організаційної структури управління ТОВ «Гермес-плюс» було виявлено, що вона являє собою комбінацію лінійної і функціональної систем управлінських відносин. Можемо зробити висновок, що основним принципом лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємства є розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття управлінських рішень по вертикалі.

11. Проведений аналіз персоналу підприємства показав, що у 2017 році порівняно з 2016 роком кількість виробничого персоналу збільшилася на 3 особи, а у 2018 році чисельність робітників скоротилася на 2 особи порівняно з 2017 роком. Як і у складі виробничого персоналу, чисельність управлінців у 2017 році відносно

значення 2016 року зросла на 2 особи, а у 2018 році зменшилася також на 2 особи. Крім того, можемо простежити скорочення загальної чисельності персоналу підприємства у 2018 році на 4 особи порівняно з 2017 роком (на 2 управлінці і 2 робочих відповідно). Середньооблікова чисельність штатних працівників основного складу у 2018 році порівняно із 2017 р. зменшилася на 2 особи та на 2 особи скоротилася чисельність працюючих за договорами цивільно-правового характеру.

Вікова структура персоналу підприємства є такою, що найбільшу питому вагу становили працівники віком від 29 до 50 років. Так, у 2018 році частка цієї категорії працівників становила 68,6%, що більше рівня 2016 року на 2,6%, але менше на 0,5% відносно показника 2017 року. Також намітилася тенденція до зниження частки працівників передпенсійного та пенсійного віку, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу підприємства. На підприємстві в управлінському складі переважають освічені люди, які отримали повну вищу освіту. У складі виробничого персоналу рівномірно присутні люди, як із повною вищою освітою, так і з середньою професійною підготовкою, а також присутні працівники із базовою вищою освітою. Ми бачимо, що керівництво підприємства прагне залучати освічених і кваліфікованих співробітників. На підприємстві персонал має невеликий стаж роботи або взагалі його не має. У 2018 році у ТОВ «Гермес-плюс» найбільшу частку займали працівники зі стажем роботи 1-3 роки – 45,1%. Більшу частину виробничого персоналу становить висококваліфікований персонал (52,4% у 2018 році). Поряд з цим, на підприємстві спостерігається незначне переважання чоловічого контингенту співробітників. Так, у 2018 році загальна кількість чоловіків становила 29 осіб, а жінок – 22 особи.

Встановлено, що на підприємстві спостерігається значний рівень плинності кадрів і вибуття персоналу, оскільки їх відповідні коефіцієнти у 2018 році перевищили свої нормативні значення (3-5%). Однак, разом з тим, на підприємстві протягом 2017-2018 років відбулося деяке оновлення кадрового складу співробітників. Незважаючи на загальне зростання середньої заробітної плати на ТОВ «Гермес-плюс» в цілому та для кожної категорії окремо, рівень середньої

заробітної плати залишається не високим. Можна відзначити повільне зростання загального фонду заробітної плати на підприємстві з 3530,0 тис. грн. у 2016 році до 3742,6 тис. грн. у 2018 році.

12. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Гермес-плюс». Результати проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства показали, що розмір чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві з кожним роком зменшується. Так, у 2018 році його обсяг зменшився на 25344 тис. грн. порівняно із 2016 роком, а по відношенню до рівня 2017 року – на 16870 тис. грн. Зменшення значень показників фондівіддачі та фондорентабельності, а також зростання фондоємності продукції свідчить про неефективне використання підприємством своїх основних засобів. Негативною тенденцією є зменшення матеріалівіддачі та рівня продуктивності праці. Досліджуване підприємство у 2016 році мало кращий показник чистого прибутку – 2499 тис. грн., у 2017 році підприємство мало негативну тенденцію – чистий збиток склав 1131 тис. грн., а у 2018 році також спостерігається наявність чистого збитку, який склав 834 тис. грн., однак його розмір менший від рівня 2017 року.

Відзначено, що загальна вартість активів збільшується у 2017 році, у якому вона склала 15102 тис. грн. щодо 2016 і 2018 років. Так, у 2016 році загальна сума активів склала 13076 тис. грн., а у 2018 році – 11603 тис. грн., а це є найменшим показником за досліджуваний період. Також збільшився обсяг грошових коштів у 2016 році зі 157 тис. грн. до 326 тис. грн. у 2017 році, проте, даний показник мав різку тенденцію до зниження у 2018 році до рівня 13 тис. грн. На підприємстві зменшилася вартість основних засобів з 7057 тис. грн. у 2016 році до 5186 тис. грн. у 2018 році. Можна констатувати загальне зменшення обсягу майна підприємства на 1473 тис. грн. відносно рівня 2016 року і на 3499 тис. грн. порівняно з 2017 роком. Разом з тим, у структурі майна підприємства переважають необоротні активи (67,64% у 2018 році), тобто структура активів не раціональна, а питома вага необоротних активів постійно зменшується. Проведений розрахунок показників платоспроможності засвідчив, що на момент оцінки підприємство виявилось

неплатоспроможним, оскільки воно було нездатним за рахунок високоліквідних активів повністю покривати свої поточні зобов'язання і забезпечення.

У структурі джерел фінансових ресурсів простежується тенденція зниження розміру, як власного капіталу підприємства, так і його довгострокових зобов'язань і забезпечень. Частка власного капіталу ТОВ «Гермес-плюс» знизилася з 67,74% у 2016 році до 60,73% у 2018 році. Позитивним явищем є поступове скорочення питомої ваги довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємства (з 23,65% у 2016 році до рівня 16,01% у 2018 році). Що стосується поточних зобов'язань і забезпечень, то бачимо, як у 2017 році їх обсяг різко підскочив до рівня 4946 тис. грн. і так само різко знизився у 2018 році на 2247 тис. грн., досягши рівня 2699 тис. грн. Протягом аналізованого періоду підприємство було фінансово стійким, проте всі досліджувані показники фінансової стійкості різко знизилися у 2017 році.

Особливе занепокоєння керівництва ТОВ «Гермес-плюс» повинна викликати відсутність власного оборотного капіталу протягом аналізованого періоду. Так, потреба у власних оборотних коштах хоча і скоротилася на 52,1 і 1181 тис. грн. у порівнянні з 2016 і 2017 роками відповідно, але дефіцит власних оборотних коштів у 2018 році становить 801 тис. грн. Це є негативним аспектом фінансової діяльності підприємства. З'ясовано, що на підприємстві знижується рівень ділової активності. Спостерігається тенденція щорічного зменшення коефіцієнтів обертання оборотних активів з 11,4 оборотів у 2016 році до 4,55 обороти у 2018 році, що є негативною характеристикою використання оборотних активів підприємства. Підтвердженням цьому є підвищення у динаміці тривалості одного обороту оборотних активів та коефіцієнту завантаженості активів в обороті.

Було з'ясовано, що у 2018 році у порівнянні з 2016 роком розмір матеріальних затрат скоротився на 6112 тис. грн., а відносно рівня 2017 року – на 5724 тис. грн. Крім того, значно зменшився розмір витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та інших операційних витрат підприємства (на страхування та оренду майна, оплату послуг зв'язку, охорону, відрядження). Загальний розмір операційних витрат склав у 2018 році 30611 тис. грн., що менше рівня 2016 року на 13197 тис. грн. і на 8740 тис. грн. порівняно із показником 2017 року. Встановлено,

що тільки у 2016 році підприємство працювало рентабельно, оскільки всі показники рентабельності досягли позитивних значень. У 2017 і 2018 роках підприємство функціонувало збитково, тому всі показники рентабельності були негативними. Це свідчить про погіршення господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Гермес-плюс» та переживання ним на сучасному етапі кризової ситуації.

13. Проведено оцінку ефективності технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс». Було з'ясовано, що у всіх структурних підрозділах товариства використовуються різноманітні технічні засоби, проте рівень їх новизни і швидкість оновлення згідно зі світовими стандартами залишаються невисокими. Комп'ютерний парк в апараті управління підприємства становить 8 одиниць, що на сьогоднішній день морально застаріли, оскільки були придбані ще у 2006 році. Серед засобів роздруку документів на підприємстві є три струйні принтери, а засоби тиражування документів представлені двома ксероксами. Значні витрати йдуть на поповнення картриджів до принтерів та ксероксів. Сканера на підприємстві немає взагалі.

Встановлено, що бухгалтерія ведеться у підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» на комп'ютерах, серед спеціалізованих комп'ютерних програм застосовується «1С: Підприємство 8.2». Забезпечення підприємства традиційним обладнанням (електронними друкарськими машинками, телефонами, в тому числі і стільниковими і т.д.) є досить добрим. Окремі комп'ютери не об'єднані між собою в єдину локальну мережу. На підприємстві використовуються всі види зберігання інформації на паперових та магнітних носіях. Для забезпечення постійного зв'язку між керівниками підприємства використовується також і такі засоби зв'язку, як рації. На підприємстві кожного дня проводиться нарада головних спеціалістів, де обговорюються оперативні питання.

14. Проведений аналіз стану технічного забезпечення системи управління персоналом за функціональними групами технічних засобів засвідчив досить добре забезпечення засобами першої групи, проте стан із засобами другої та особливо четвертої групи бажає кращого. Засоби аудіо- та відеотехніки у ТОВ «Гермес-плюс» не використовувалися взагалі, бо в цьому керівники

структурних підрозділів не бачили потреби. Загалом рівень забезпеченості технічними засобами структурних підрозділів товариства не можна вважати повним і відповідним вимогам часу. Серед засобів складання документів у структурних підрозділах підприємства застосовуються персональні комп'ютери. Серед засобів диктофонної техніки застосовуються моделі типу «Ніда» і «Гарсас». Серед засобів копіювання і розповсюдження документів найбільш розповсюдженими є високошвидкісні апарати різних модифікацій типу «Ксерокс», яких явно не вистачає. У структурних підрозділах підприємства використовуються окремі види засобів обробки документів (фальцювальні машини, сортувальні пристрої тощо), у достатній кількості представлені засоби збереження, пошуку і транспортування документів та засоби управлінського зв'язку (телетайпи, АТС тощо). Разом з тим, не у повному обсязі використовуються концентратори автовідповідачі. Працівники товариства використовують персональні мобільні телефони для зв'язку із потенційними клієнтами, що мають вихід у мережу Інтернет, та підключають бажаючих працівників до групи у Вайбері.

Аналізуючи сучасний стан технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» було з'ясовано, що: 1) у практичній діяльності товариства використовуються застарілі технічні засоби управління; 2) керівництво виділяє (проте недостатньо) грошові кошти для масової комп'ютеризації функціональних підрозділів підприємства; 3) велика частина обладнання, що вже було проамортизоване, залишається на балансі і залежується на складах; 4) працівники важко сприймають необхідність здобуття нових знань для роботи на комп'ютерах; 5) через відсутність обігових коштів закупівля сучасного програмного забезпечення до персональних комп'ютерів є неможливою.

15. Як показали результати проведеного SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Гермес-плюс», досліджуване підприємство опинилося у полі «СіЗ», тобто «сильні сторони і загрози» у матриці SWOT-аналізу. Це означає, що надалі у своїй господарській діяльності вище керівництво має орієнтуватися на стратегію обмеженого зростання або стабілізації, що передбачає усунення загроз з боку

зовнішнього середовища за рахунок реалізації сильних сторін внутрішнього середовища підприємства.

16. Проведена оцінка оцінку ефективності технічного забезпечення процесу управління у товаристві дозволила виокремити низку суттєвих недоліків:

загрозою реалізації стратегій розвитку підприємства є недосконала організаційна структура управління, тому що відбувається ігнорування окремих функцій виконавцями, існує недостатня кількість служб для покращення роботи;

керівництву слід остерігатися непередбачуваного впливу потенційних конкурентів, необхідно постійно оновлювати у своїй діяльності технологію та техніку виробництва продукції;

технічний стан ресурсів підприємства застарілий, а керівництву товариства необхідно вжити всі заходи з метою залучення додаткового капіталу з різних джерел, збільшувати обсяги оборотних коштів, реалізовувати основні засоби;

на підприємстві майже не впроваджуються прогресивні методи технічного забезпечення процесу управління, що призводить до морального старіння активної частини основних засобів (комп'ютерної техніки, механізмів видобутку нафтопродуктів, транспортних засобів та обладнання);

потребує удосконалення технічна підсистема на підприємстві шляхом впровадження інтегрованої системи управління, що дозволила б поєднати можливості існуючих програм із новими додатками (модулями) в межах рекомендованих інформаційних каналів обміну інформацією;

в межах структурних підрозділів не створені інноваційні інформаційні системи, тому що за допомогою їх розробки і формування можливе забезпечення комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів;

існуюча структура офіційного веб-сайту підприємства є традиційною, непривабливою для потенційного користувача і може не викликати особливої зацікавленості у майбутньому придбанні продукції. У перспективі керівництву ТОВ «Гермес-плюс» доцільно використовувати інструменти електронної торгівлі при здійсненні продажу нафтопродуктів через мережу Інтернет.

Для подальшого удосконалення технічного забезпечення процесу управління у ТОВ «Гермес-плюс» у дипломній магістерській роботі запропоновано впровадити низку рекомендацій:

1. Раціоналізовано загальну систему управління ТОВ «Гермес-плюс» за умови впровадження прогресивних методів технічного забезпечення процесу управління. У роботі запропоновано шляхи покращення використання технічних засобів на підприємстві, а саме:

слід провести хоча б часткову модернізацію комп'ютерного парку, оскільки застаріле комп'ютерне обладнання не тільки приносить мало користі, але й затримує розвиток структурних підрозділів товариства на досить тривалий проміжок часу. Це дозволить раціональніше використовувати час та кошти на підприємстві;

після модернізації необхідно провести підключення до мережі Інтернет через більш вигідного провайдера (наприклад, «ТРІОЛАН» чи «ВОЛЯ»). Це надасть змогу використовувати інформаційні ресурси всього світу;

необхідно почати використовувати електронну пошту для зв'язку з партнерами, замовниками та особливо постачальниками. Для цього можна використати комп'ютерну програму Microsoft Outlook Express;

об'єднати комп'ютери, що розташовані у структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс», у єдину локальну мережу. Для такого підприємства найкраще можна запропонувати сформувати локальну мережу типу «зірка», що дозволить поліпшити роботу бухгалтерії;

закупити сучасне програмне забезпечення для ведення господарської діяльності: можливо програму «1С: Бухгалтерія 8.4», «БЕСТ» або автоматизовані програми для роботи з персоналом («1С: Кадри / Зарплата»).

2. Рекомендовано систему основних напрямів підвищення управління ефективністю діяльності ТОВ «Гермес-плюс» за групами: 1) зовнішні напрями (державна економічна та соціальна політики, інституціональні механізми, інфраструктура, структурні зміни); 2) внутрішні напрями (технологія, устаткування, матеріали та енергія, продукція, працівники, організація та системи,

методи роботи, стиль управління); 3) основні напрями розвитку та удосконалення діяльності підприємства (НТП, структура виробництва, організаційні системи управління, форми та методи організації діяльності, конкурентоспроможність продукції, планування та мотивація діяльності).

3. Узагальнено основні принципи досягнення ефективності діяльності у трудовому колективі ТОВ «Гермес-плюс», а саме: встановлення чітких цілей, формування взаємодоповнюючих навичок, розвиток навичок міжособистісного спілкування. Стійкість товариства можна досягти у майбутньому за рахунок мінімізації витрат, високої диференціації товарів та послуг, визначення усіх своїх потенційних можливостей. Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Гермес-плюс» можна забезпечити завдяки дотриманню рекомендованих основних чинників ресурсозбереження і ефективній асортиментній політиці за напрямками роботи (формування асортименту продукції, поточне планування асортиментної структури, стратегічне регулювання асортиментної структури).

4. Удосконалено технічну підсистему ТОВ «Гермес-плюс» за рахунок формування сучасної автоматизованої системи управління. Встановлено, що комплексна автоматизація управління шляхом застосування сучасної обчислювальної техніки, комп'ютерних технологій, економіко-математичних методів дозволить керівництву товариства і його структурних підсистем оперативно управляти маркетинговою діяльністю і збутом, переробляти великі масиви інформації.

Запропоновано технічне оснащення підприємства представляти у виді: комп'ютерів на базі процесорів Intel Celeron чи Pentium, лазерних принтерів, сканерів, модему, дворівневих керованих концентраторів (SWITCH), касових місць, що підключені до єдиної бази даних (до них також можна підключити фіскальні реєстратори, сканери штрих-кодів, антикражні системи – з'ємні пристрої, діаактиватори). У структурних підрозділах ТОВ «Гермес-плюс» повинна функціонувати локальна мережа, що має складатися із декількох локальних підмереж типу Екстернет (зі швидкістю до 1000 Мб/с).

5. Специфіка діяльності ТОВ «Гермес-плюс» і використання у майбутньому нових інформаційних технологій призведе до змін у його організаційній структурі управління. У перспективі доцільне створення сектору інформаційних технологій, спеціалісти якого виконуватимуть функції контролю за всією інформаційною системою управління товариства та слідкуватимуть за її своєчасним оновленням і ефективним функціонуванням. Робота такого підрозділу буде сприяти проектуванню автоматизованої системи управління товариства, що сприятиме автоматизації бізнес-процесів, інтегруванню комплексів аналізу даних, Інтернет-технологій, веб-технологій («хмарних систем»), соціальних мереж.

6. У роботі для оцінки якісних чинників проведення проектних робіт щодо автоматизації виробничих і управлінських процесів, автором пропонується використовувати локалізовану інструментальну панель оцінки результативності впровадження АСУП у ТОВ «Гермес-плюс», що включає найбільш важливі складові середовища підприємства (клієнтів, фінансові ресурси, бізнес-процеси, організацію і культуру управління) з виділенням цільових орієнтирів і ключових показників (напрямів змін).

7. Поряд з цим, раціоналізовано принципову схему організації автоматизованої системи управління ТОВ «Гермес-плюс» із виділенням бізнес-блоків, інформаційно-довідкової інфраструктури, техніко-технологічної інфраструктури. Основу техніко-технологічної інфраструктури будуть складати. Інтернет- та Інтранет-рішення на базі веб-технологій («хмарних систем» чи соціальних мереж), а призначення – забезпечення безперервності функціонування у віртуальному середовищі. Призначенням інформаційно-довідкової інфраструктури є забезпечення єдності та інформаційної сумісності всіх функціональних підсистем підприємства і елементів інформаційного забезпечення. Бізнес-блоки в якості елементів включатимуть функціонально-структурні модулі, що здебільшого показують зони (центри) відповідальності.

8. Рекомендовано у роботі ТОВ «Гермес-плюс» запровадити інформаційну систему стратегічного управління підприємством та автоматизації робочих місць шляхом створення локалізованого віртуального офісу, що створить сприятливі

умови для забезпечення функцій електронної комерції та управління зв'язками з клієнтами. Головною метою впровадження системи електронної комерції у ТОВ «Гермес-плюс» є здійснення замовлень та платежів за паливо та інші нафтопродукти, розповсюдження інформації про конкурентні переваги реалізації продукції підприємства через систему Інтернет-продаж.

9. Запропоновано етапи впровадження віртуального бізнесу на підприємстві:

1) створення електронної візитної картки ТОВ «Гермес-плюс», яка передбачатиме розміщення декількох WWW-сторінок з інформацією про його діяльність, спрямованих на ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією підприємства; створення форми, у якій буде відображено у вигляді Web-прайс-листа систему замовлень підприємства;

2) створення власних демонстраційних матеріалів типу презентації у форматі MS Power Point, реклами, відеофільму, і, в кінцевому результаті – Web-сторінки (нового Web-сайту чи підключення до однієї із груп у соціальній мережі). Це дозволить виконувати функції інформаційного представництва досліджуваного товариства у глобальній мережі Internet та виступатиме інструментом його маркетингової діяльності;

3) впровадження інтегрованої системи, яка об'єднає електронно-комерційні компоненти із системами, що забезпечують автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів у товаристві. З цією метою у роботі рекомендовано структуру і послідовність операцій торговельно-технологічного процесу електронної торгівлі у ТОВ «Гермес-плюс». При цьому, стандартний набір опцій включатиме інформаційну систему (бази даних про товари і послуги), систему прямих і зворотних аукціонів, шопінг (доставка), страхування, фінансові послуги, юридичні послуги, блок оформлення документації, розрахунковий центр з різними видами сервісу і систему технічної підтримки клієнтів.

10. Досліджуване товариство у більшості працюватиме у сфері B2B (електронна комерція між підприємствами). Електронна комерція також допускає наявність електронних розрахунків за реалізацію товарів та послуг. Оскільки

ТОВ «Гермес-плюс» співпрацює із системою «Приватбанк», то підприємству пропонується увійти в систему Інтранет «Приват-24».

Для залучення потенційних споживачів з перших днів роботи електронної сторінки ТОВ «Гермес-плюс» рекомендуємо провести рекламну кампанію у наступних системах Google AdWords, Yandex Direct. Таку рекламу пропонується проводити у перші три місяці на першому етапі впровадження електронної комерції у ТОВ «Гермес-плюс», поки новий веб-сайт буде відсутній у безкоштовній пошуковій системі.

11. Для впровадження електронного бізнесу у ТОВ «Гермес-плюс» для першого рівня електронної торгівлі на початку розгортання діяльності в мережі Інтернет необхідно орендувати готову Веб-вітрину, а у процесі подальшого функціонування підприємства електронної торгівлі – розробити власну Веб-вітрину; на другому рівні оптимальним є придбання готової системи (повного рішення для функціонування Інтернет-магазину) або програмних продуктів для її конфігурування. Для третього рівня електронної торгівлі не існує спеціально розроблених програмних продуктів, що потребує замовлення системи зовнішньому розробнику.

12. Розроблено та реалізовано інноваційні інформаційні системи як інструменту створення конкурентних переваг ТОВ «Гермес-плюс». Запропоновано основні елементи сучасної інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс», а саме:

- управлінський персонал (керівники, спеціалісти, службовці);
- виробничий персонал (робітники різних категорій);
- організаційна структура управління;
- методи управління як способи впливу на підлеглих завдяки передачі певної інформації;
- технічні засоби зняття, перетворення, передачі даних;
- носії інформації;
- схеми обробки даних, що показують порядок обробки інформації.

13. Запропоновано віднесення працівників товариства, які забезпечуватимуть функціонування інформаційної підсистеми (програміст, оператор АСУ та диспетчер, які працюють у відділі головного технолога), до тієї або іншої підсистеми управління. Це сприятиме чіткому визначенню кола функціональних обов'язків виконавців робіт.

14. Рекомендовано основні функції інноваційної інформаційної системи у ТОВ «Гермес-плюс» систематизувати за групами: 1) операційна; 2) забезпечення прийняття управлінських рішень; 3) експертна; 4) моніторингова; 5) комунікаційна. В межах виконання цих функцій, аналізом законодавчих актів та змін у правовій сфері країни та регіону займається юрисконсульт товариства. Зв'язок із фінансовими установами, дослідження та аналіз змін у банківській сфері, взаємодія із потенційними інвесторами покладені на технічного директора та головного бухгалтера. Контроль та співпраця із клієнтами і споживачами покладені на заступників директора, які підпорядковані директору підприємства. Співпраця із засобами масової інформації буде вестися офіс-менеджером та директором ТОВ «Гермес-плюс».

15. Запропоновано до впровадження види інноваційних інформаційних систем для ТОВ «Гермес-плюс»: системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППР), системи автоматизації робочого офісу (САРО), управлінські інформаційні системи за функціональними ознаками (УІС). На рівні вищого керівництва запропоновано впровадити інформаційну систему робочого офісу – «Офіс-2013», яка займатиме одне із перших місць серед автоматизованих інформаційних систем управління на сучасних перспективних підприємствах. Програма «Офіс-2013» є товарно-фінансовою, обліково-аналітичною системою, що призначена для комплексної автоматизації обліку, діловодства, менеджменту та аналізу господарської діяльності. Рекомендовано основні інформаційні системи використання програмного продукту «Офіс 2013» у ТОВ «Гермес-плюс»: 1) товарно-фінансова; 2) діловодства; 3) аналізу господарської діяльності; 4) менеджменту; 5) обліково-аналітична.

16. В якості практичних рекомендацій виділено варіанти можливої автоматизації обліку у відділі бухгалтерії, як складової інноваційної інформаційної системи ТОВ «Гермес-плюс», запропоновано:

- використовувати середній програмний продукт;
- перейти на комп'ютерну технологію обліку шляхом поступової автоматизації всіх облікових функцій;
- розробити комп'ютерну програму обліку штатними працівниками апарату управління підприємства;
- розробити унікальну програму професіоналами на замовлення з підприємства.

17. Важливим заходом удосконалення інтегрованої інформаційної системи на підприємстві є створення автоматизованих робочих місць (АРМ) спеціалістів апарату управління за рахунок розширення або заміни виконуваних функцій і процедур. Запропоновано у ТОВ «Гермес-плюс» доцільно організувати АРМ фахівців, об'єднуючи їх в єдину локальну мережу: 1) АРМ директора; 2) АРМ головного інженера; 3) АРМ головного бухгалтера; 4) АРМ начальника відділу кадрів; 5) АРМ головного енергетика; 6) АРМ бухгалтера, 7) АРМ економіста, 8) АРМ інспектора з кадрової роботи; 9) АРМ начальника нафтобази.

АРМ фахівців у ТОВ «Гермес-плюс» здебільшого повинні являти собою локальні засоби, що дадуть змогу автоматизувати окремі види робіт різноманітної професійної орієнтації, але не забезпечуватимуть автоматизації функцій управління у повному обсязі. Охарактеризовано основну мету відкриття АРМ кожного із фахівців. На думку автора, організація АРМ та їх мереж, масове застосування комп'ютерної техніки у ТОВ «Гермес-плюс» створять реальні передумови для переходу до безпаперової технології.

Впровадження цих рекомендацій на практиці дозволить вищому керівництву ТОВ «Гермес-плюс» покращити власне технічне забезпечення процесів управління, автоматизувати роботу свого персоналу, підвищити ефективність системи управління і свій конкурентний статус взагалі.